+VALOARE

ECONOMIKON

Diversitate culturală în management

O abordare interregională

Ediția a II-a revizuită

ANGELICA-NICOLETA ONEA

III 67.867

Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza" Iași

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
III 67. 867

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Colecția **Economikon** este coordonată de
prof.univ.dr. Ion Pohoață și prof.univ.dr. Dumitru Zaiț.

Angelica-Nicoleta Neculăesei, nume autor Onea (n. 1972) este conferențiar doctor în Departamentul de Management, Marketing și Administrarea Afacerilor, din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași. Domeniile de interes, cu caracter interdisciplinar, sunt legate de materiile predate sau preferințele personale (management, management intercultural, managementul resurselor umane, comunicare interculturală, metodologia cercetării științifice și epistemologie). Cartea de față, apărută pentru prima dată în 2011, a primit două premii: Premiul SAMRO (Societatea Academică de Management din România) pentru *cea mai bună lucrare științifică de management realizată de un tânăr cercetător în anul 2011* și Premiul III AFER (Asociația Facultăților de Economie din Romania) în 2013. Autoarea a publicat peste cincizeci de articole în reviste de specialitate și volume ale conferințelor naționale și internaționale, în calitate de autor sau coautor. În anul 2013 a finalizat studiile post-doctorale la Academia Română din București, cu lucrarea *Aspecte semiotice ale explicației de tip economic*. A coordonat, în calitate de director, un proiect de formare și a fost membru în echipele de cercetare a trei proiecte, unul internațional.

Referenți științifici:
Prof. univ. dr. Dumitru Zaiț
Prof. univ. dr. ing., ec. Ioan Abrudan

Redactor: Elena Buscă
Coperta: Manuela Oboroceanu

10 DEC. 2014

ISBN 978-606-714-057-6

© Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza", 2014
700109 – Iași, str. Pinului, nr. 1A, tel./fax: (0232) 314947
http:// www.editura.uaic.ro e-mail: editura@uaic.ro

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Diversitate culturală în management

697 647

O abordare interregională

ANGELICA-NICOLETA ONEA

Ediția a II-a revizuită

Prefață de Dumitru Zaiț

0 000010 28814 BCU IAȘI

Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza" Iași

2014

ALE

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
ONEA, ANGELICA-NICOLETA
Diversitate culturală în management: o abordare interregională / Angelica-Nicoleta Onea. - Ed. a 2-a, rev. - Iaşi: Editura Universităţii „Al. I. Cuza", 2014
Bibliogr.
ISBN 978-606-714-057-6

339.138

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dedic această carte celor care, cu iubire, înțelegere și răbdare, mi-au dat puterea să transform în realitate acest vis...

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Prefață (Dumitru Zaiț).....11
Cuvânt-înainte.....15

CAP. 1 – CULTURĂ ȘI DIMENSIUNI CULTURALE.....19
1. 1. Accepțiuni ale noțiunii de cultură în cercetările interculturale.....19
1. 2. Niveluri de cultură. „Culturi în cadrul culturii".....27
1. 3. Analiza diferențelor culturale.....37
1. 3. 1. Dimensiuni ale specificității culturale.....38
1. 3. 1. 1. Dimensiunile culturale la Geert Hofstede.....41
1. 3. 1. 2. Dimensiunile culturale la Edward T. Hall.....51
1. 3. 1. 3. Dimensiuni culturale la Florence Kluckhohn și Fred Strodtbeck ..61
1. 3. 1. 4. Dimensiunile culturale propuse de Ch. Hampden-Turner și Fons Trompenaars.....64
1. 3. 1.5. Dimensiunile culturale GLOBE.....71
1. 3. 1. 6. Dimensiunile culturale la Shalom Schwartz.....79
1. 3. 2. Compatibilități și conflicte.....84
1. 4. Influența culturii asupra managementului 87

CAP. 2 – ASPECTE METODOLOGICE ÎN CERCETAREA DIFERENȚELOR CULTURALE.....101
2. 1. Metode de diagnostic cultural și intercultural.....101
2. 2. Dificultăți în cercetarea culturală/interculturală.....105
2. 2. 1. Subiectivismul cultural 105
2. 2. 2. Echivalența funcțională, a limbajului, a instrumentării și a administrării.....106
2. 2. 3. Dificultăți generale și specifice 107
2. 2. 4. Alte precizări metodologice.....108
2. 3. Metodologia de cercetare privind analiza diferențelor culturale regionale.....113
2. 3. 1. Concepte operaționale.....113
2. 3. 2. Scop, obiective, ipoteze de cercetare.....114
2. 3. 3. Precizarea metodologiei de cercetare.....116

CAP. 3 – PREMISELE STUDIULUI CULTURAL REGIONAL (ANALIZĂ EXPLORATORIE).....129
3. 1. Preocupări şi cercetări privind specificul românesc în perioada pre- şi interbelică.....129
3. 2. Studii şi cercetări ale specificităţii culturale româneşti după 1989.....153
3. 3. Munca şi religia la români.....171
3. 4. Elemente de specificitate culturală românească – sinteză.....178

CAP. 4 – DIAGNOSTIC CULTURAL REGIONAL.....187
4. 1. Construirea şi adaptarea dimensiunilor culturale.....187
4.1.1. Identificarea valorilor şi delimitarea dimensiunilor şi orientărilor culturale.....187
4.1.2. Dimensiuni ale culturii regionale – sfera de cuprindere.....192
4. 2. Factori determinanţi ai culturii regionale.....199
4. 2. 1. Factorii socio-istorici.....199
4. 2. 1. 1. Resursele etnogenetice ale poporului român. Influenţe şi diferenţe regionale.....199
4. 2. 1. 2. Diferenţe regionale de natură istorică.....202
4. 2. 1. 3. Diferenţe în structura etnică a populaţiei.....207
4. 2. 2. Limba.....211
4. 2. 3. Religia.....215
4. 2. 4. Factorii geografici.....219
4. 2. 5. Rasa.....220
4. 2. 6. Relaţii între determinanţii culturii regionale.....223
4. 3. Elemente de specificitate culturală regională.....223
4. 3. 1. Ipoteze statistice privind culturile regionale româneşti.....224
4. 3. 2. Diagnoza diferenţelor culturale regionale.....225
4.3.2.1. Distanţa faţă de putere.....225
4.3.2.2. Individualism-colectivism.....227
4.3.2.3. Gregarism-solidaritate.....229
4.3.2.4. Egalitarism între sexe.....231
4.3.2.5. Valori masculine - valori feminine.....232
4.3.2.6. Evitarea incertitudinii.....234
4.3.2.7. Orientarea în raport cu timpul.....235
4.3.2.8. Consecvenţă-flexibilitate.....237
4.3.2.9. Hedonism-constrângere.....239
4.3.2.10. Acţiune-sedentarism.....241
4.3.2.11. Diferenţe privind dimensiunile culturale – tablou sintetic.....242

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAP. 5 – VALORIZAREA DIFERENŢELOR CULTURALE REGIONALE.....249
5. 1. Managementul diferenţelor culturale – aspecte generale.....249
5. 2. Învăţarea organizaţională.....251
5. 2. 1. Valorizarea diferenţelor culturale prin învăţare organizaţională.....251
5. 2. 2. Teoria dilemelor.....253
5. 3. Profil cultural regional.....254
5. 4. Valorizarea elementelor culturale.....258
5.4.1. Valorizarea elementelor de specific cultural regional.....258
5.4.2. Valorizarea diferenţelor culturale regionale.....268

CONCLUZII.....277
BIBLIOGRAFIE.....301
SUMMARY.....313
ANEXE.....315

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prefaţă

O incursiune în abordarea interculturală regională

Efectele considerării specificităţii culturale asupra multor activităţi, acţiuni şi strategii ale managementului organizaţiei sunt dintre cele mai pozitive şi spectaculoase. Cercetări de anvergură iniţiate de Hall şi Hofstede, continuate de profesionişti ai domeniului ca d'Iribarne, Trompenaars, Schneider şi Barsoux sau Usunier, dar având deja antecedente în sociologie, psihologie şi, mai ales, antropologie, au orientat managementul şi managerii spre căutarea de soluţii de adaptare la specificitatea locală sau de realizare a unor compromisuri viabile între misiunea, scopul şi obiectivele întreprinderii sau organizaţiei şi acţiunile, activităţile şi strategiile acesteia, iniţiate şi aplicate în funcţie de ceea ce este identitatea culturală a locului în care acestea sunt propuse pentru a fi realizate. Concluzia că, prin recurs la soluţii propuse în alte culturi pentru rezolvarea aceloraşi probleme, se poate obţine un efect sinergic pozitiv a orientat multe din rezolvările la care au apelat managerii întreprinderii multinaţionale şi nu numai, în ultimele decenii, mai ales.

Lucrarea propusă de autoarea Angelica-Nicoleta Onea ne introduce într-un context particular al demersurilor interculturale, cel al valorizării diferenţelor culturale în managementul organizaţiei, cu repere în cultura regională din România. Lucrarea realizată ajunge la clarificări utile în abordarea interculturală a relaţiei dintre specificitatea culturală şi managementul organizaţiei. Ea propune reconstrucţii şi dezvoltări conceptuale şi metodologice de valoare pentru rezolvarea unor probleme interculturale netipice sau care ies prin ceva din normalitatea care a adus un anume gen de abordare şi rezolvare devenit acum clasic, dar neacoperind satisfăcător unele fizionomii culturale diferite prin ceva anume faţă de altele, fie ele şi situate într-o majoritate covârşitoare.

Cadrul cultural general şi, mai ales, percepţiile particulare şi specifice fiecărei culturi faţă de norme şi valori, prezente în comportamente, atitudini şi poziţii faţă de acţiune au fost şi vor rămâne elemente discrete, deseori ascunse, care ne domină, dar de care nu se poate face abstracţie în iniţierea, realizarea sau dezvoltarea acţiunilor de afaceri şi a acelora la care managementul organizaţiei sau întreprinderii trebuie să recurgă pentru a eficientiza sistemul, a-l face să evolueze pozitiv şi să se impună în faţa concurenţei.

Pornind de la sesizarea unor probleme de inadecvare a metodelor, tehnicilor şi instrumentelor anterior construite sau recomandate pentru analiza specificităţii culturale şi influenţei acesteia asupra managementului şi leadership-ului, autoarea ne propune realizarea unei deschideri către abordarea specificităţii culturale în profil regional pe două planuri. Primul plan este teoretic şi trimite la explicarea şi înţelegerea culturii şi specificităţii culturale prin ceea ce poate fi considerat factor determinant care dă viaţă

diferitelor procese de natură economică, socială etc. Al doilea plan este de natură operaţională şi are menirea de a descrie şi fundamenta relaţia dintre specificitatea culturală regională şi managementul organizaţiei. Lucrarea ajunge astfel la o abordare coerentă şi pertinentă a diferenţelor culturale regionale şi la generarea, pe aceste baze, unor recomandări de valorizare a acestor diferenţe în managementul întreprinderii româneşti.

Specificul românesc, în general, cel regional, în particular, a fost plasat într-un context generic de analiză, prin recurs la ceea ce a fost mai semnificativ realizat anterior prin studii, uneori solid realizate (Drăghicescu, mai ales), alteori propuse în urma unor îndelungi reflecţii personale însoţite de observare şi interpretare subiectivă (marea majoritate a studiilor din perioada pre- şi interbelică). Ne reîntâlnim aici cu gânduri profunde, dar şi cu expresii pătimaşe faţa de ceea ce este sau ar fi de dorit (pentru cei care au produs ideile respective) pentru specificitatea culturală românească. Premisa de la care porneşte autoarea în întreaga sa întreprindere este aceea că valorile dimensiunilor culturale pot fi utilizate drept predictori pentru practici şi comportamente manageriale aşteptate ca şi pentru estimarea valorilor, normelor şi scopurilor în muncă pentru diferite regiuni, respectiv pentru întreprinderile/organizaţiile de tip multicultural. De aici posibilitatea care se oferă prin studiul specificităţii culturale regionale de a analiza, augmenta şi valoriza compatibilitatea dintre cultura organizaţională şi valorile angajaţilor, folosind în acest scop diagnosticul intercultural regional.

Analiza specificităţii culturale regionale şi identificarea căilor şi modalităţilor de valorizare a diferenţelor prin construirea culturii organizaţionale, prin învăţare organizaţională sau prin construcţie strategică şi politică la nivel de întreprindere/organizaţie sunt recomandate şi ele în lucrare prin propunerea unei strategii bazate pe un sistem de zece dimensiuni ale specificităţii culturale, din care două sunt introduse în mod special de autoare pentru a atinge mai bine studiul unor singularităţi în cultura românească.

Studiul propus prin textul acestei lucrări, una dintre puţinele consacrate acestui subiect şi prezentând rezultate ale unor cercetări proprii de un foarte bun nivel, este centrat pe analiza descriptivă a specificităţii culturale regionale şi originilor acestor caracteristici în spaţiul românesc. Câteva din realizările lucrării merită remarcate:

1. Primul aspect care poate fi observat priveşte componenta metodologică a abordării unui asemenea subiect, complex, delicat şi supus la numeroase controverse, cel puţin anterioare perioadei de realizare a cercetării. Avem de-a face cu o construcţie metodologică integrată unei strategii de cercetare bine realizate, în care elementele corespunzătoare sunt plasate corect sub aspect epistemologic, logic, metodologic şi ca proceduri de validare. La nivelul unei cercetări individuale, conceperea şi aplicarea unei strategii metodologice în care dominantele sunt de tip mixt, realizate prin triangulare, prin recurs la modelul pragmatic-interdisciplinar sunt destul de puţin apelate. Remarcabilă este însă realizarea conexiunii dintre problemă, scop şi obiective, pe de o parte, metodă (abductiv-inductivă şi calitativ-cantitativă, ca fond de bază), paradigmă epistemologică (constructivist-interpretativă şi

emică, cu accente etice), tehnică şi instrument (dominant plasate în zona documentării directe, tratării statistice şi prin raportare la conţinut) şi de validare (prin contrapunere între enunţuri şi fapte, mai ales, cu trimiteri la rezultate obţinute anterior în cercetări pe acelaşi subiect sau în zone apropiate), pe de altă parte.

2. La nivel de analiză, dezbatere şi construcţie teoretică cercetarea aduce câteva elemente de interes, marcând contribuţii importante la dezvoltarea abordărilor din domeniu:

- analiza accepţiunilor şi sensurilor atribuite culturii şi specificităţii culturale într-o perspectivă funcţionalist-instrumentalistă (mai potrivită în raport cu scopul şi obiectivele asumate în cercetare) pentru a crea apoi suportul relaţiei cultură-management-valorizare diferenţe culturale;

- listarea, clasificarea şi regruparea valorilor şi normelor culturale pe dimensiuni şi adaptarea acestor dimensiuni, plasate într-un nou sistem, cu două noi variabile propuse de autoare, la specificul naţional şi regional din România;

- identificarea şi analiza factorilor determinanţi ai specificităţii culturale şi raportarea acestora la analiza diferenţelor culturale regionale;

- propunerea unei grile de analiză a specificităţii culturale regionale, bazate pe „teoria dilemelor", cu scopul de a oferi un suport metodologic adecvat pentru valorizarea acestor diferenţe în managementul organizaţiei româneşti;

- elaborarea unui profil cultural regional prin considerarea a trei fizionomii teritoriale şi culturale din România.

3. Construirea şi punerea în aplicare a unei strategii adaptate pentru abordarea specificităţii culturale regionale româneşti permite realizarea unui demers de un bun nivel pentru rezolvarea unei probleme de o asemenea complexitate. Remarcăm aici rigoarea şi pertinenţa unui demers bazat pe construcţie metodologică şi nu doar pe descriere şi reflecţie personală.

4. Construirea unui diagnostic cultural regional pentru România, considerând trei regiuni caracteristice: Oltenia, Moldova şi Ardeal. Este, cred, cel mai complet şi riguros diagnostic elaborat pentru regiunile respective. Chiar dacă i se mai pot imputa unele limite (faţă de perioadă, resurse şi acces la surse), diagnosticul regional obţinut este fundamentat într-o manieră obiectivă, cu o metodologie de nivel potrivit şi este apoi exploatat pentru a deriva câteva direcţii de valorizare semnificative pentru managementul întreprinderii româneşti. Aici trebuie remarcată şi opţiunea autoarei, devenită cumva obligatorie, pentru partea de diagnosticare în defavoarea componentei valorizatoare a specificităţii culturale.

5. Realizare unei noi tipologizări regionale româneşti în funcţie de specificitatea culturală reliefată de diagnostic. În această tipologie, redusă la cele trei regiuni considerate în cercetare, apar trei dominante specifice: integrarea valorilor conflictuale (cultura valahă de tip „arici"); flexibilitatea faţă de valori (cultura regăţeană „fluidă" a moldovenilor); armonia valorilor prin gradul crescut de coerenţă (cultura „lipsei exceselor" la ardeleni). De aici câteva concluzii generalizatoare (componenta etică a cercetării, văzută prin prisma rezultatelor) cu privire la comportamente care ar trebui considerate prioritar în managementul întrepriderii româneşti: capacitatea valahilor de a integra/asimila mai uşor

valori opuse; adaptabilitatea particulară a moldovenilor la situaţii noi; toleranţa aparte a ardelenilor faţă de diferenţe. Analiza de detaliu a diferenţelor pe dimensiuni şi intervale caracteristice de variaţie pentru fiecare din cele trei regiuni ca şi pentru interfeţele dintre acestea conferă un plus de rigoare, de consistenţă şi pertinenţă studiului.

6. Textul lucrării marchează câteva concluzii de interes pentru specificitatea culturală românească, putând fi considerat un pas înainte către mai buna cunoaştere şi valorizare a acesteia în managementul întreprinderii. Mai întâi, este confirmată existenţa unor diferenţe semnificative în materie de filosofie, comportament, atitudine şi poziţie faţă de acţiune între regiunile României, aici validate pentru cele trei zone analizate. Oricum, diferenţele regionale devin mai puţin importante în sine decât existenţa şi persistenţa în timp a unor caracteristici importante pentru organizaţie şi comportamentul acesteia.

7. Atribuirea de sens diferenţelor culturale regionale prin furnizarea de soluţii de valorizare comportă dezbateri mai ample. Aici aş reţine doar faptul că orientarea autoarei favorizează două dintre extensiile managementului şi culturii manageriale ale întreprinderii: învăţarea organizaţională (în cadrul managementului cunoştinţelor) şi managementul educaţional (ca sursă a dezvoltării capacităţii de abordare interculturală şi formare a capacităţilor sinergice pentru acţiune). Autoarea identifică, analizează şi propune o listă de direcţii şi soluţii de valorizare a specificităţii culturale regionale, reţinând câteva domenii semnificative ale managementului întreprinderii: comunicarea, fundamentarea şi luarea deciziilor, leadership-ul, motivarea, structura organizaţională. Aceste recomandări şi soluţii pot constitui obiect de reflecţie, dar şi zone ale unor cercetări ulterioare, aici apărând doar ca posibile derivate logic-raţionale ale abordării particulare a specificităţii culturale regionale româneşti, în conexiune cu ceea ce propun şi alte studii sau cercetări anterior realizate de specialişti ai domeniului.

Prof. dr. Dumitru Zaiţ

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvânt-înainte

Paşi către diversitatea culturală regională românească

Managementul acordă, în prezent, din ce în ce mai multă atenţie culturii. Am putea spune că este un subiect „la modă". Totuşi, nu acesta este motivul pentru care, cu ani în urmă, ne-am gândit la un subiect legat de managementul diversităţii. Parcursesem unele studii realizate în domeniul Managementului intercultural şi cercetările privind diferenţele culturale ni s-au părut interesante. Cu toate acestea, nu găseam ceva mulţumitor pentru propria „ogradă". La noi, tema diferenţelor regionale (căci acest „sâmbure" încolţise în minte...) nu fusese pusă în discuţie la modul cel mai serios. Şi totuşi...curiozitatea sau frumuseţea subiectului în sine a trezit această dorinţă de a căuta, de a descifra, de a pătrunde în lumea sensurilor ascunse.

Înţelegeam că totul are un sens pragmatic, o finalitate cât se poate de concretă, dar seducţia drumului, a parcursului până la acel rezultat a fost mult mai puternică decât scopul în sine. Aşa am pornit la drum...Un drum pe cât de frumos, pe atât de greu şi alunecos...

Revenind la cercetarea noastră, subliniem faptul că aceasta a avut un scop ancorat în realitatea cu care se confruntă managementul organizaţiilor care îşi desfăşoară activitatea în ţara noastră, realitate din care fac parte şi diferenţele culturale regionale. Ne-am propus, aşadar, să analizăm aceste diferenţe în scopul furnizării de recomandări pentru valorizarea lor. Însemna că plecam deja de la ipoteza existenţei diferenţelor culturale regionale, ipoteză de bază în cercetarea noastră.

Parcurgând literatura de specialitate, am constatat că, iniţial, interesul cercetătorilor s-a orientat către analiza diferenţelor culturale, în special pentru furnizarea de recomandări de evitare a neînţelegerilor care pot să apară între indivizi ce provin din culturi diferite. Treptat însă, se ajunge la un alt nivel de abordare a diferenţelor. Ele nu mai sunt văzute doar ca surse potenţiale de conflict, ci şi într-un sens pozitiv, constructiv. Diferenţele ne îmbogăţesc. Putem învăţa unii de la alţii. Prin sinergie se poate ajunge la avantaj concurenţial... Şi cercetările se focalizează din ce în ce mai mult şi pe acest aspect. Aceste constatări ne-au făcut să acordăm şi noi atenţie, în cercetarea care face subiectul prezentei lucrări, valorizării diferenţelor culturale, propunând mai multe căi de a realiza acest lucru. Dar până să ajungem acolo, am trecut prin mai multe etape, structurate într-o ordine logică, care să permită îndeplinirea scopului şi a obiectivelor propuse. Redactarea materialului a respectat în mare această structură pentru a face coerentă.parcurgerea sa.

În continuare, vom prezenta pe scurt conținutul capitolelor, în vederea formării unei imagini de ansamblu.

Primul capitol reliefează aspecte teoretice de bază, fără de care nici o cercetare nu capătă consistență și fundament, cum ar fi conceptul de cultură în cercetarea interculturală. Pentru a delimita și susține sensul conferit de noi am apelat la analiza mai multor construcții (Malinowski, Sahlins, Herskovits, Hofstede, Hall, Hampden-Turner&Trompenaars, d'Iribarne, Marrou), explicând de ce am optat pentru o viziune funcționalist-instrumentală. Următoarele idei accentuate și dezvoltate se referă la conținutul dimensiunilor culturale propuse de cercetători renumiți (Geert Hofstede, Edward T. Hal, Florence Kluckhohn și Fred Strodttbeck, Charles Hampden-Turner și Fons Trompenaars, proiectul GLOBE - coordonat de Robert House, Shalom Schwartz) și la influența culturii asupra celor mai importante procese manageriale.

Am continuat, în capitolul doi, cu explicarea sensului atribuit celorlalte concepte utilizate și cu prezentarea particularităților metodologice ale unei cercetări interculturale, grupându-le pe categorii (modele de referință, tipuri de cercetare, combinații metodologice, .postură epistemologică, tip de abordare, de raționament, metode și tehnici). De asemenea, am reliefat dificultățile care pot să apară în cadrul unei cercetări interculturale, dificultăți general valabile, dar și specifice culturii sau culturilor analizate, particularizând pentru situația noastră. Tot în acest capitol, am construit designul propriei cercetări, pornind de la recomandările teoretice din domeniu și urmărind, prin această construcție, adaptarea la specificitatea culturală. Mai departe, am explicat pe larg maniera de eșantionare, de realizare a echivalenței și de prelucrare a datelor.

Capitolul trei, reprezentat de analiza exploratorie, defrișează și valorifică terenul specificității culturale, surprins în perioada pre- și interbelică (evidențiind în mod special contribuțiile lui Dumitru Drăghicescu, Constantin Rădulescu-Motru, Mihai Ralea, Lucian Blaga, Emil Cioran și Mircea Vulcănescu) și în cea de după 1989 (previziuni, studii și cercetări privind valorile culturii naționale române, aparținând atât cercetătorilor români, cât și străini). Intenția a fost aceea de a inventaria valorile spațiului românesc pentru a putea adapta conținutul dimensiunilor culturale și pentru a construi un chestionar adaptat la această specificitate.

Capitolul patru cuprinde diagnosticul cultural regional. Aspectele surprinse sunt delimitate pe două planuri: cel al construirii dimensiunilor culturale și cel al analizei cauză-efect. Cu referire la primul plan, trebuie să menționăm faptul că pe baza inventarului de valori am adaptat/construit/reconstruit zece dimensiuni, grupate în cinci orientări culturale. Două din ele, deși interferează cu alte propuneri, sunt construite de noi, pe baza elementelor de specific cultural. Prima dimensiune, acțiune-sedentarism, se fundamentează pe observații personale, a doua, gregarism-solidaritate, are drept punct de plecare observațiile lui C. Rădulescu-Motru. Cel de-al doilea plan, al analizei explicative, a stat la baza fundamentării ipotezelor statistice și ne-a furnizat informații de tip cauză-efect, utile în interpretare. El redă elemente legate de factori determinanți

dinamici (socio-istorici, limbă maternă, religie) şi statici (condiţii naturale, rasă). Tot aici sunt prezentate pe larg rezultatele anchetei prin chestionar, pe fiecare dimensiune culturală în parte, dar şi interpretarea acestora.

Ultimul capitol este dedicat elementelor de valorizare a diferenţelor culturale în management. Mai întâi prezentăm elemente generale, care fac referire la managementul diferenţelor culturale, la valorizarea diferenţelor culturale prin învăţare organizaţională, oferind drept model teoria dilemelor propusă de Hampden-Turner şi Trompenaars, apoi, recomandări utile de valorizare a elementelor de specific cultural şi a diferenţelor regionale în managementul întreprinderilor din ţara noastră, pornind de la rezultatele obţinute, sistematizate într-un profil cultural regional.

Cercetarea se încheie cu partea de concluzii, capitol care „fotografiază" sintetic ideile şi teoriile adoptate, dezvoltate sau construite. De asemenea, cuprinde aspectele principale ale cercetării, limitele cercetării, unele idei de valorificare a rezultatelor şi direcţii viitoare de cercetare.

Demersul întreprins, descris în volumul de faţă, aduce contribuţii, considerăm noi importante, ca urmare a faptului că a avut drept fundament atât abordarea interdisciplinară, prin recurs la cunoştinţe circumscrise domeniilor management, management intercultural, antropologie, sociologie, filologie, filosofie, imagologie, psihologie, istorie, religie, statistică, cât şi respectarea şi aplicarea recomandărilor teoretice din Managementul intercultural, cu privire la cercetările interculturale: 1. adaptarea (nu preluarea) metodelor, instrumentelor, dimensiunilor culturale; 2. construirea unei metodologii bazate pe demersul mixt, complementar şi pe modelul pragmatic interdisciplinar, dominant holistic şi cu desfăşurare sincronică (sincronia se referă la analiza diferenţelor culturale; au existat însă şi analize de tip diacronic); 3. asigurarea echivalenţei (funcţionale, instrumentale, de administrare). Considerarea elementelor precizate a permis completarea tuturor zonelor investigate, pentru că ne-a dat posibilitatea să obţinem date din mai multe surse, să analizăm lucrurile în complexitatea lor şi să ţinem cont de specificitatea culturală.

Din această trecere în revistă, se observă că cercetarea la care facem referire aduce numeroase contribuţii personale, atât în plan conceptual, teoretic, cât şi practic.

a) Contribuţii în plan conceptual şi teoretic

Un prim aspect care reflectă efortul personal constă în analiza manierei de abordare a culturii şi redarea sintetică a ideilor cu privire la aceasta, urmat de definirea noţiunii de cultură, într-o perspectivă funcţionalist-instrumentalistă, capabilă să ofere o bază demersului practic. În continuare, am descris relaţia cultură-management-valorizarea diferenţelor, pornind de la conceptul de cultură construit. A urmat sistematizarea şi prezentarea celor mai relevante cercetări culturale, cu dimensiunile culturale asociate, prezentarea implicaţiilor culturii în procesele manageriale, sistematizarea ideilor şi observaţiilor legate de specificul culturii româneşti în perioada pre- şi interbelică şi după anul 1989, inventarierea valorilor specifice culturii române, clasificarea şi gruparea valorilor pe dimensiuni şi orientări

culturale, adaptarea conținutului dimensiunilor culturale la specificul cultural și construirea a două noi dimensiuni, pe baza analizei exploratorii și a observației.

În plan metodologic, am sistematizat informațiile legate de metodologia de cercetare specifică cercetării interculturale, cu oferirea de explicații și soluții riguroase cu privire la problemele care pot să apară.

Un alt aspect important este cel al analizei factorilor determinanți, în scopul fundamentării ipotezelor statistice.

Pentru a ne apropia de elementele legate de valorizare am prezentat câteva din aspectele generale privind managementul diferențelor culturale, am explicat maniera de valorizare a diferențelor culturale prin învățarea organizațională, având ca fundament „teoria dilemelor", și am realizat unui profil cultural regional, prin denumirea și caracterizarea celor trei tipuri de culturi regionale analizate.

b) Contribuții în plan practic

În plan practic, contribuțiile aduse constau în găsirea unor căi de rezolvare a problemelor legate de structura intimă a unei cercetări (1. Cum se pot adapta/construi dimensiunile culturale? 2. Cum se poate realiza echivalența funcțională? 3. Cum se pot măsura diferențele culturale? 4. Cum se pot fundamenta ipotezele statistice? 5. Cum se poate realiza „echivalența teritorială"?), culegerea de informații statistice cu privire la factorii determinanți (religie, structură etnică, limbă maternă) și analiza evoluției lor în timp prin asigurarea „echivalenței teritoriale", ținând cont de diferitele forme de administrare teritorială adoptate în timp, fundamentarea ipotezelor statistice, construirea unui instrument de culegere a datelor, realizarea unui diagnostic cultural regional și furnizarea de recomandări de valorizare a diferențelor culturale regionale.

Prin elementele teoretice și practice, volumul contribuie la conștientizarea avantajelor oferite de către diversitate, fiind util în special tuturor celor interesați de management. Recomandările propuse au o aplicabilitate directă în managementul resurselor umane, managementul educațional și în marketing, oferind propuneri specialiștilor preocupați de aceste aspecte. Credem însă că explicațiile detaliate, precum și parcursul logic, coerent facilitează înțelegerea, făcând materialul accesibil unui segment mult mai larg de cititori.

Așadar, cu toate strategiile dezvăluite mai sus, am încercat să descâlcim hățișurile unei lumi complexe, complicate, codate. Și nu numai să o descâlcim, ci să oferim și un posibil sprijin pentru valorizarea a ceea ce există dincolo de semne și cuvinte... În această încercare, nu am avut nici o clipă sentimentul unui parcurs solitar, drept pentru care gândurile de profundă recunoștință și prețuire se îndreaptă către toți cei care, într-un fel sau altul, ne-au fost și ne sunt alături, în special către profesorul Dumitru Zaiț, de la care am primit multe sfaturi utile, profesioniste, precum și sprijin moral, dar și către familie și colegi, care și-au manifestat înțelegerea și susținerea.

Angelica-Nicoleta Onea

Capitolul 1

Dimensiuni ale specificității culturale

Motto: „Simpla studiere a acestui fragment, care e viața noastră în societate, nu e suficientă".

Claude Levi-Strauss, *Sociologie et antropologie*

1. 1. Accepțiuni ale noțiunii de cultură în cercetările interculturale

Semnificațiile atribuite noțiunii de cultură sunt foarte numeroase. În funcție de domeniul de specialitate sau câmpul investigat, se delimitează diverse conținuturi cu privire la aceasta. În plus, apare suprapunerea sau distincția dintre *cultură* și *civilizație*. Un inventar și o analiză a aspectelor menționate ar putea fi un subiect pentru o cercetare în sine. Nu ne propunem o abordare de această natură, ci dorim să analizăm filosofiile circumscrise acestui concept în unele dintre cele mai importante cercetări efectuate în domeniul managementului intercultural, pentru a delimita foarte clar aria de cercetare și a ne focaliza asupra elementelor care ne permit să explicăm ce se înțelege prin cultură în lucrarea de față. În acest scop, vom prezenta perspectivele care au stat la baza dezvoltării unei abordări pragmatice, funcționalist-instrumentale.

a) În studiile lor interculturale, cercetătorii Edward T. Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars și Charles Hampden-Turner pun accent pe *perspectiva epistemologică funcționalistă tradițională asupra culturii*, care accentuează *determinismul cultural*, ce își are originea în concepția lui Bronislaw Malinowski, care considera că (*apud* Cuche, 2003, p. 56; Bonte, Izard, 2007, p. 399; Geraud ș.a., 2001, p. 91):

- faptul cultural este universal și dobândit;
- fiecare cultură constituie un tot coerent: toate elementele unui sistem cultural se armonizează între ele, ceea ce conferă oricărui sistem echilibru și funcționalitate și explică faptul că orice cultură tinde să-și păstreze identitatea specifică;
- orice cultură trebuie analizată în perspectivă sincronă, pornind de la simpla observare a datelor ei contemporane;

BCU IAȘI - BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

- interdependenţa faptelor sociale este o expresie a necesităţii lor funcţionale, de unde importanţa acordată contextului;
- elementele constitutive ale unei culturi au drept funcţie satisfacerea nevoilor esenţiale ale omului; prin crearea de „instituţii" care stabilesc soluţii comune şi le transmit, cultura este răspunsul funcţional la necesităţile umane (de aici aspectul utilitarist).

Deşi construcţiile lui Hall şi Hofstede se înscriu în această abordare generală, acordând totuşi o anumită importanţă istoriei (cel puţin la nivelul explicării anumitor forme de cultură), fiecare are o concepţie particulară, pe care o prezentăm în rândurile următoare.

Antropologul american Edward T. Hall vede cultura ca pe un *sistem de comunicare*. El propune o definiţie a culturii profund înrădăcinată în biologic şi fiziologic. Cultura nu este o alegere, ci un ansamblu de alegeri, ce-şi au originea în trecutul biologic. Omul nu se poate sustrage propriei sale culturi pentru că aceasta îi dictează comportamentul într-o manieră inconştientă. *Cultura este comunicare şi comunicarea este cultură*. Cultura este privită mai mult prin mesaje decât prin structuri şi sisteme de control. Lumea comunicării este subdivizată într-o parte emergentă, cea a cuvintelor, şi o parte imergentă, mult mai importantă, a limbajului „tăcut". Având un sens ascuns, cultura trebuie decodată prin raportare la timp, spaţiu şi context cultural, iar acest lucru este posibil doar prin comparaţia între culturi. În opinia autorului, cultura este rezistentă la schimbarea rapidă, exogenă (Hall, 1984, pp. 219-220; 1992, pp. 14-20).

Geert Hofstede (1996, pp.19-26), adept al aceleiaşi perspective fondate pe supoziţiile determinismului şi convergenţei culturale, înţelege prin cultură (*secundară*[1]) *programarea mentală colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup de cei ai altui grup*. Autorul recunoaşte caracterul limitat al definiţiei, dar consideră că a dorit ca aceasta să fie operaţională în legătură cu scopul său, acela de a evidenţia sistemele de valori.

Hofstede ilustrează şi nivelurile de manifestare a culturii: primul nivel are în centru *valorile*, iar al doilea nivel include *ritualuri, eroi şi simboluri* (rezumate sub termenul de *practici* – identificate prin observaţie externă, chiar dacă sensul cultural care le este acordat este invizibil). Culturile regionale, etnice şi religioase se pot descrie în aceiaşi termeni ca şi culturile naţionale.

Modalităţile de gândire, simţire şi acţiune sunt interiorizate de individ prin învăţare, adesea inconştientă. Cultura astfel achiziţionată se proiectează şi în

[1] Cultura primară, numită şi „cultură în sens restrâns", se referă la „civilizaţie" sau „rafinament al minţii" şi, în particular, la rezultatele acestui rafinament ca educaţia, arta şi literatura (Hofstede, 1996, pp. 20-21).

mediul de muncă.

Observăm că din definiţiile şi explicaţiile furnizate de Hofstede şi Hall nu rezultă un sens pragmatic care să ne indice posibilitatea exploatării diferenţelor culturale în management, aspect urmărit de noi în această cercetare. Hofstede, în studiile sale, sugerează mai degrabă o negociere, ceea ce presupune o poziţie de compromis.

Fons Trompenaars şi Charles Hampden-Turner (2004) abordează cultura într-o manieră instrumentală, ca pe un *ansamblu de universuri*, care pot fi reconciliate. Ei acordă culturii un sens funcţionalist, profund pragmatic: *cultura reprezintă răspunsurile găsite de indivizi la problemele cu care se confruntă* (Trompenaars, *apud* Falk-Bánó, 2002). Aşadar, soluţiile definitive la problemele puse de individ sunt date de cultură. Ele fac adesea diferenţa între supravieţuire şi distrugere. Cultura tranşează şi ceea ce poate face şi ceea ce nu poate face un individ.

Autorii menţionaţi consideră că inteligenţa umană constă în aptitudinea de a concepe în acelaşi timp două idei opuse (reconcilierea valorilor, armonizarea valorilor *a priori* opuse), conservând capacitatea de funcţionare a societăţii, dar permiţând indivizilor din culturi diferite să creeze bogăţie prin exploatarea pozitivă a diferenţelor dintre ei. Răspunsurile oferite de culturi problemelor cu care aceştia se confruntă se înscriu într-o mişcare circulară, în care gândirea privilegiază pe rând un univers valoric şi opusul acestuia, pentru că nici o valoare nu este în sine „normală", ci corespunde doar unei alegeri iniţiale particulare. Accesul la răspunsuri diferite presupune ieşirea din propria cultură, lucru care permite imaginarea unor soluţii mai performante. Aşadar, buna cunoaştere a altor culturi constituie un avantaj, mai ales prin combinarea soluţiilor oferite de culturi opuse (Hampden-Turner, Trompenaars, 2004, pp. XXI-XXXIV). Această construcţie instrumentală răspunde ideilor de relativism cultural şi aculturaţie, dar oferă şi soluţia valorizării diferenţelor culturale. Considerăm că ea se apropie cel mai mult de ceea ce-şi propune managementul intercultural.

b) O altă accepţiune a noţiunii de cultură are la origine *perspectiva antropologiei interpretative*. Marshall Sahlins, unul din reprezentanţii săi, insistă asupra aspectului arbitrar al fenomenelor de cultură, care nu sunt în niciun caz un răspuns la fenomene naturale, ci o percepere simbolică a lumii, inclusiv a naturii, „deoarece natura este faţă de cultură ceea ce este constituitul faţă de constituant. Cultura nu este numai natura exprimată sub altă formă. Mai degrabă invers: acţiunea naturii se dezvoltă în termenii culturii, adică sub o formă care nu mai este a sa, ci realizată ca semnificaţie" (Sahlins, *apud* Cuche, 2003, p. 91). În această optică, fenomenele culturale au un aspect arbitrar, nefiind răspunsuri la fenomenele naturale, ci o percepere simbolică a lumii, a naturii. De aici, accentul pus pe diversitatea culturală, prin care culturile sunt văzute ca moduri

unice de a da sens lumii. Întărind această concepţie, Claude Levi-Strauss vede în cultură „orice ansamblu etnografic care, din punct de vedere al anchetei, prezintă, în raport cu altele, diferenţe semnificative". Pentru el, cultura poate fi prezentată ca un ansamblu de reprezentări şi practici aşezate în ordine simbolică (Levi-Strauss, *apud* Cuche, 2003, p. 92; Geraud ş.a. 2001, p. 93; Bonte, Izard, 2007, p. 331). Mergând chiar mai departe, Clifford Geertz, reprezentant al antropologiei simbolice, regândeşte formele simbolice şi interpretarea acestora nu ca structură, ca Sahlins şi Levi-Strauss, ci ca „stilistică", proces activ de construire a sensului: „Conceptul exact de cultură pe care îl adopt ... este esenţial unul semiotic. Considerând, precum Max Weber, că omul este un animal prins în reţele de semnificaţie pe care singur le-a ţesut, consider cultura ca fiind exact acele reţele, analiza ei fiind, prin urmare, nu o ştiinţă experimentală, în căutarea unei legi, ci una interpretativă, în căutarea unui înţeles. Este explicaţia pe care o caut eu..." (Geertz, *apud* Bălţătescu, 2004, pp. 18-19). Pentru el cultura este „un sistem, transmis istoric, de semnificaţii încarnate în simboluri, de concepţii lăsate moştenire şi exprimate în forme simbolice pe baza cărora oamenii comunică, perpetuează şi-şi dezvoltă cunoştinţele şi atitudinile faţă de viaţă" (Geertz, *apud* Dupriez, Simons, 2000, p. 33; Burduş, 2006, p. 83).

Cultura este mai degrabă un obiect construit decât o realitate empirică. Unele dintre regulile sale sunt enunţate în mod explicit ca normative, prescriptive, dar cultura este şi ceea ce facem în mod inconştient. Faptul cultural este în mare parte inconştient, pentru că este deplin interiorizat, încorporat şi nu poate fi desemnat precis ca fiind cultură. De aici, deducem că ceea ce se produce la nivelul inconştientului, deşi face parte din cultură (acţiune care transmite un sens), nu este văzut ca fiind determinat cultural, limită după părerea noastră, deoarece psihologii au demonstrat că acesta este nivelul la care îşi găsesc expresia elementele specificităţii culturale. Se consideră că funcţionarea culturii nu poate fi asemănată cu un program, deoarece indivizii sunt dotaţi cu categorii culturale care le pot servi la formularea de enunţuri originale, ce dau sens experienţelor particulare (Geraud, ş.a., 2001, p. 94).

Ponind de la aceste raţionamente, Philip d'Iribarne abordează cultura ca pe un *sistem purtător de sens* căruia îi corespunde o viziune teoretică hibridă în plan disciplinar: asocierea *etnografiei* cu o *grilă de interpretare* care oferă răspunsuri cu privire la istoria culturilor politice şi a sistemelor de organizare socială. Analiza presupune „a pune în raport strategiile actorilor cu sensul pe care ei îl acordă situaţiilor în care se găsesc şi actelor pe care ei sunt susceptibili de a le acompania" şi „a concepe cultura ca un univers de practici uniforme pentru a-l înţelege ca un ansamblu de coduri în cadrul căruia diversitatea practicilor prinde sens" (d'Iribarne, *apud* Soussi, Cote, 2006, pp. 130-136; Lafaye, 1998, p. 75).

Aşadar, cultura este un proces de interpretare prin care individul atribuie semnificaţie propriei realităţi plecând de la un sens referenţial. El împărtăşeşte acest sistem de sensuri cu alţi membri ai comunităţii, pentru că în cursul istoriei sale elaborează aceste sisteme de sensuri. Individul *nu este determinat în comportamentele şi valorile sale* care aparţin personalităţii şi istoriei proprii, dar reacţiile sale la o situaţie sau acţiune dată vor fi în funcţie de interpretările date, adică de aceste sisteme de sensuri.

Sistemele referenţiale ce organizează formele legăturilor sociale sunt prezente şi în situaţiile de muncă. Cultura politică, traversând parcursul istoric, se integrează şi ea în acest ansamblu. Nu interesează logica universală, ci logica locală, permanentă, care se exprimă prin practicile de funcţionare globală ale unei societăţi.

Această perspectivă asupra culturii se apropie mai mult de sensul armonizării practicilor manageriale cu situaţiile locale, accentuând diversitatea, dar riscă să fie tratată drept superficială prin subestimarea rolului determinant al culturii. De asemenea, deşi oferă în plan teoretic mult mai multă libertate individului, nu sugerează nimic în legătură cu maniera de transmitere a *tradiţiilor naţionale* şi cu posibilitatea valorizării diferenţelor *de sens*.

c) Concepţia unui alt reprezentant al antropologiei, Melville Herskovits, poate concilia cele două moduri de abordare prezentate, unul luând în considerare caracterul puternic determinant al culturii şi altul văzând cultura drept un construct de sensuri. Soluţia oferită este de a privi cultura ca pe o realitate obiectivă şi de a nu uita că fenomenele studiate sunt *construite* de antropolog, deci lipsite de existenţă în sine:

> „*Condiţionarea* individului pătrunde atât de profund în comportamentul uman, reacţiile sale sunt atât de automate şi atât de uniformă este linia istorică pe care o putem distinge în modificările dintr-o cultură dată, care se întind pe mai mulţi ani, încât este greu să nu considerăm cultura ceva exterior omului, care îl domină şi îl împinge vrând-nevrând, spre un destin pe care nu poate nici să-l prevadă, nici să-l modeleze. Totuşi, dacă analizăm de aproape cultura, nu găsim decât reacţii comportamentale ale *indivizilor* care constituie un anumit grup. Cu alte cuvinte, găsim *oameni* ce reacţionează, *oameni* care se comportă într-un anume fel, *oameni* care gândesc, *oameni* care raţionează. În aceste condiţii, se pare că obiectul efortului nostru este să *reificăm*, adică să obiectivăm şi să concretizăm experienţele separate ale indivizilor unui grup la un moment dat. Reunim toate aceste experienţe într-un tot, pe care îl numim cultura lor. Şi, în scopul studiului, acest punct de vedere este deplin justificat. Dar ajungem în punctul critic atunci când *reificăm* similitudini de comportament, care nu sunt altceva decât rezultatul condiţionării asemănătoare a unui grup de indivizi, în ceva exterior omului, ceva *supraorganic*. Nu contestăm, în unele cazuri, utilitatea studierii culturii ca şi cum ar avea o existenţă obiectivă. Nu există alt

mijloc pentru a reuşi să înţelegem diversitatea tipurilor de comportament ale oamenilor. Dar, în ciuda acestei necesităţi metodologice, nu trebuie să uităm că este vorba despre o *constructie* şi că, la fel ca în orice ştiinţă, luăm această *construcţie* drept ghid pentru gândire şi sprijin pentru analiza pe care o facem" (Herskovits, în Geraud ş.a., 2001, p. 151).

Teoria sa este completată de *principiul reinterpretării*: „procesul prin care semnificaţii vechi sunt atribuite unor elemente noi sau prin care noile valori modifică semnificaţia culturală a formelor vechi" (*ibidem*, p. 104). Acest principiu oferă un fundament teoretic pentru ceea ce înţelegem prin *aculturaţie*, proces de care este strâns legată valorizarea diferenţelor culturale.

Pornind de la ideile lui Herskovits şi ţinând cont de ceea ce am urmărit să întreprindem în această cercetare, considerăm oportună următoarea definiţie a culturii[2]:

> *Cultura este acea entitate supraorganică, cu evoluţie lentă în condiţii normale, achiziţionată şi transmisă în special pe baza învăţării tacite, care oferă un cadru de existenţă şi funcţionare unitar membrilor unui grup, mai mult sau mai puţin performant, dar care poate fi ameliorat în situaţii de contact cultural.*

Din definiţia de mai sus rezultă următoarele caracteristici ale culturii:

- *entitate supraorganică*[3]: cultura există dincolo de limitele individual-umane; indivizii se nasc în interiorul ei şi sunt transformaţi de o cultură preexistentă, ce continuă să existe şi după moartea lor;
- cultura *se învaţă, nu se moşteneşte* genetic: elementele culturale[4] sunt transmise şi învăţate mai mult la nivel ***tacit***, în procesul socializării;
- *aculturaţia – dimensiunea dinamică a culturii*: a) nici o cultură nu există în stare „pură", fără să fi cunoscut influenţe externe; cu toate acestea, fără nicio intervenţie *evoluţia este lentă*;

b) culturile sunt surse sau „rezervoare de cunoştinţe": indivizii pot învăţa elemente din alte culturi, în scopul ameliorării performanţelor, prin *contact*

---

[2] Precizăm faptul că aceasta face referire la ceea ce se înţelege prin cultură în domeniul cercetărilor interculturale, fără încercarea de a fi exhaustivă. Mai mult, sensul pragmatic atribuit vine în sprijinul acestei abordări particulare.

[3] Herskovits (în Geraud ş.a., 2001, p. 151) nu contestă utilitatea ei ca şi cum ar avea o existenţă obiectivă, deoarece nu există alt mijloc pentru a reuşi să înţelegem diversitatea tipurilor de comportament ale oamenilor; dar aceasta este doar o „construcţie" utilizată drept ghid pentru gândire şi sprijin în analiză.

[4] Facem referire la acele elemente culturale corespunzătoare *nivelului informal* descris de Edward T. Hall.

cultural;
- *cadru de existenţă şi funcţionare*: cultura oferă, în sens larg, cadrul de existenţă şi funcţionare a unui grup, ajutându-l să-şi rezolve problemele cu care se confruntă, în funcţie de mijloacele specifice pe care le posedă;
- *fenomen colectiv* – cultura este acceptată şi învăţată de un grup de oameni care trăiesc într-un anumit mediu social (ţară, regiune etc.).

Analizând această definiţie, facem câteva precizări pentru a nu produce confuzie:

1. *Cum ar putea fi învăţat prin cunoştinţe tacite ceva exterior, supraorganic*? Aşa cum spunea Herskovitz, cultura nu are o existenţă obiectivă, deci nu putem vorbi de o abordare organicistă pentru că nu există o identitate de substanţă între societate şi indivizi. Însă întregul, adică societatea, beneficiază de un primat ontologic şi explicativ asupra părţilor. Aşadar, ceea ce „circulă" în societate este simţit şi interiorizat deoarece indivizii sunt părţi ale acesteia.

2. *Procesul de învăţare cuprinde numai răspunsuri oferite „biologicului"*? Abordarea noastră, deşi se bazează pe concepţia supraorganică, nu corespunde în totalitate modelului funcţionalist, deoarece noi nu considerăm că prin cultură se oferă răspunsuri doar nevoilor care trimit la biologic, natural (nici cercetătorii citaţi, care au realizat studii interculturale, nu împărtăşeau această viziune). Considerăm că indivizii au nevoie şi să atribuie sensuri simbolice credinţelor, actelor, fenomenelor etc., sensuri care le sunt transmise în aceeaşi manieră.

3. *Transmisia culturală are loc într-un singur sens?* Părţile pot transmite „semnale" întregului, numai că, în *condiţii normale*, semnalele sunt slabe şi nu pot genera schimbare decât foarte lent. Pentru o schimbare rapidă, acţiunile în favoarea acesteia trebuie să fie simţite la nivelul întregului „corp" (adică, dacă un număr redus de indivizi îşi modifică atitudinile, maniera de a gândi, de a simţi etc., nu înseamnă că au capacitatea de a schimba cultura societăţii în ansamblul său) şi să implice o atitudine activă din partea indivizilor.

4. *Cum se poate schimba cultura unui grup* din cadrul unei societăţi? Contactul cu alte culturi este cea mai eficientă şi rapidă cale de învăţare culturală. În plus, programe de formare specifice pot veni în sprijinul acestui tip de schimbare.

5. *Toţi indivizii împărtăşesc aceleaşi valori*? Nu, pentru că nu există un singur „corp" ontologic explicativ. Mai multe „corpuri", corespunzătoare unor niveluri diferite de cultură (naţională, regională/etnică/religioasă, sectorială, profesională, organizaţională etc.), cu mai multe „creiere", comandă individul. Aceste niveluri se pot suprapune în mod armonios sau conflictual. Valorile, cu cât vor fi mai conflictuale, vor produce tensiuni şi vor duce la dorinţa de schimbare. Cea mai puternică influenţă o are totuşi cultura naţională. Deşi

indivizii acumulează valori diferite prin contactul cu anumite niveluri de cultură, achiziţionează şi un fond comun specific culturii naţionale.

6. *Cum poate fi ameliorată performanţa unui grup*? La nivelul culturii, performanţa grupului se poate ameliora prin valorizarea diferenţelor culturale.

Adoptând definiţia de mai sus, interferăm cu un alt sens atribuit culturii, care se apropie mai mult de ceea ce-şi propune managementul intercultural, şi anume, valorizarea diferenţelor culturale: *cultura este ceea ce conferă inteligenţei capacitatea de a rodi* (Henri-Irenee Marrou, *apud* Zaiţ, 2006, p. 42). În această accepţiune, se întrevede dimensiunea pragmatică a culturii, cu influenţă asupra eficacităţii şi eficienţei managementului (*ibidem*). Cultura este cea care oferă „cadrul". Ceea ce se întâmplă în acest cadru depinde de capacitatea managerului de a-l exploata. Cu aceleaşi „ingrediente" manageri diferiţi ajung la rezultate diferite. De unde concluzia că managerul trebuie să-şi asume în bună măsură responsabilitatea valorizării specificităţii culturale. O poate face prin recurs la o filozofie specifică şi la o politică inteligentă de creare şi dezvoltare a culturii organizaţionale.

Capacitatea de a rodi se referă la capacitatea de a crea sau adapta soluţii, adică de a răspunde la orice problemă cu care se confruntă un individ, fie ea de natură biologică, morală sau spirituală. În funcţie de cultură, răspunsul oferit poate trimite la acţiuni mai mult sau mai puţin eficiente, mai mult sau mai puţin profitabile, ceea ce înseamnă că indivizi din culturi diferite pot învăţa unii de la alţii, având posibilitatea de a parcurge un „evantai" de soluţii şi de a alege dintre ele în funcţie de *context* (ceea ce apare la Hampden-Turners şi Trompenaars sub sintagma de *reconciliere*).

Pentru managementul organizaţiei, specificitatea culturală şi demersul intercultural nu prezintă interes în sine. Important este ceea ce se poate realiza prin ceea ce au indivizii ca dat, anticipând comportamente, mentalităţi, atitudini, poziţii faţă de acţiune. De fapt, cercetările din domeniul managementului intercultural s-au realizat la „comanda" managementului, ca urmare a necesităţii obiective a managerului de a cunoaşte cadrul în care acţionează, pentru a-l exploata.

Calea adoptată de noi conservă *vocaţia instrumentală*, vizând o abordare profitabilă pentru organizaţii: pe de o parte, cunoaşterea culturilor din care provin indivizii care intră în contact oferă obţinerea de efecte pozitive prin sinergie culturală, pe de altă parte, cultura poate fi ameliorată în situaţii de contact, prin aculturaţie.

Aculturaţia[5], în sens larg, se referă la *fenomenele care rezultă din contactul direct şi continuu sau discontinuu dintre grupuri de indivizi de culturi*

[5] Prefixul „a" provine din latinescul „ad". care indică o mişcare de apropiere (Cuche, 2003, p. 82).

diferite, cu modificări ale tipurilor culturale originale ale unuia dintre grupuri sau ale ambelor – dacă avem în vedere două culturi (Geraud ş.a., 2001, p. 103; Ferréol, Jucquois, 2005, p. 11). Aşadar, aculturarea poate avea loc într-un singur sens sau în ambele. Nu dorim să examinăm aici probleme legate de raporturi de putere (deşi ele apar), deoarece nu acesta ar fi scopul aculturării pentru managementul intercultural. Mai mult, acest proces ar fi unul acceptat, conştientizat, realizat cu efort din partea celor care intră în contact. Aceştia nu trebuie doar să înţeleagă o altă specificitate culturală, ci să o adopte, lucru care presupune o anumită doză de raţionalitate. Una este aculturarea produsă la întâmplare, altceva procesul organizat cu un anumit scop (pe care cei implicaţi trebuie să-l cunoască). Indivizii sunt, în al doilea caz, mult mai conştienţi de ceea ce se produce. Este adevărat că sensurile ascunse ale culturii, mai greu de înţeles şi decodat, se vor transmite mai degrabă într-o manieră implicită, dar ei vor depune un efort conştient de învăţare, asimilând explicit multe elemente culturale. De asemenea, vor încerca să deţină un anumit control, evitând situaţii care ar putea genera tensiuni, pe baza cunoştinţelor interculturale (presupunând că indivizii nu vor fi puşi în situaţii interculturale fără o pregătire prealabilă) şi a observaţiilor personale asupra comportamentelor, atitudinilor şi poziţiilor faţă de acţiune adoptate de cei din altă cultură. Ulterior vor trebuie să fie capabili să „migreze", în funcţie de situaţie, de la o soluţie la alta. Aculturaţia, în accepţiunea descrisă, nu antrenează modificarea logicii interne a culturii/culturilor receptoare, de aceea, s-ar putea ca unele dintre soluţii să nu poată fi preluate pur şi simplu, ci numai prin adaptare.

În această optică, Managementul intercultural are menirea de a identifica şi analiza elementele de specificitate culturală şi de a oferi recomandări şi soluţii de exploatare a diferenţelor culturale. Prin aceasta, managerului care operează în medii culturale diferite sau care lucrează cu persoane din culturi diferite i se deschid noi căi de construire a unor avantaje concurenţiale.

1. 2. Niveluri de cultură. „Culturi în cadrul culturii"

Indivizii fac parte dintr-un anumit număr de diferite grupuri şi categorii în acelaşi timp. Orice om este depozitarul mai multor straturi de *programare mentală*, ce corespund unor niveluri de cultură diferite, precum următoarele:

• **nivelul naţional,** în funcţie de ţară sau ţări (în cazul oamenilor care au migrat în timpul vieţii lor);

• **nivelul regional** şi/sau **etnic** şi/sau **religios** şi/sau afilierii **lingvistice,** deoarece cele mai multe naţiuni sunt compuse din diferite regiuni culturale şi/sau etnice şi/sau religioase şi/sau lingvistice;

• **nivelul de gen**, în funcţie de sex[6];

• **nivelul de generaţie**, care separă generaţia părinţilor de cea a copiilor etc.;

• **nivelul de clasă socială**, asociat cu oportunităţile educaţionale şi cu ocupaţia sau profesia;

• **nivelul organizaţional**, în funcţie de modul în care angajaţii au fost socializaţi în procesul de organizare a muncii lor (Hofstede, 1996).

Se observă faptul că unele niveluri le cuprind pe altele. Nivelul de la care pornim poate fi considerat *nivel de bază, integrator*, iar cele subsumate *niveluri integrate*. În funcţie de interes, vom selecta şi vom delimita câmpul cercetării la nivelul/nivelurile de cultură care ne interesează. De exemplu, dacă vom considera cultura naţională drept nivel integrator, toate celelalte niveluri pot fi văzute ca fiind integrate acestuia. Este importantă şi delimitarea teritorială pentru a le preciza corect[7].

În multe lucrări din literatura de specialitate apare termenul de *subcultură*, văzută ca subdiviziune a culturii naţionale, caracterizată printr-o combinaţie de factori specifici unui grup social (DEX). *Subculturile* se diferenţiază de *cultură* prin unele diferenţe importante: ele există în culturile dominante şi se bazează pe criterii precum *clasa socială* sau *statutul economic*, *etnia*, *rasa, regiunea geografică* (Jandt, 2007, p. 16). Aşadar, conţinutul lor se identifică cu conţinutul straturilor unui anumit *nivel de cultură*. Deşi sunt numite astfel pentru a marca incluziunea/apartenenţa într-un/la un strat specific unui *anumit nivel de cultură*, din cauza conotaţiilor negative atribuite termenului în anumite zone, considerăm oportună o altă manieră de exprimare, utilizată de unii specialişti, şi anume *culturi în cadrul culturii*, expresie ce surprinde

---

[6] În studiile occidentale se face distincţia între *gen* şi *sex*. Aceste noţiuni nu sunt sinonime, dar servesc pentru a contura diferenţele anatomice şi culturale dintre femei şi bărbaţi. Diferenţele importante sunt reliefate mai jos: sexul este biologic, genul este un construct social; sexul este stabilit de genetică şi biologie, genul este produs/reprodus de societate; sexul este permanent, genul variază peste timp şi peste culturi; sexul este o proprietate individuală, genul este o calitate socială şi relaţională. Societăţile creează înţelesuri de gen comunicate prin structuri şi practici culturale. Prescripţiile sociale, încorporate în identitatea personală, îi fac pe indivizi să devină de un anumit gen (Anghel, 2010). Pornind de la aceste explicaţii, considerăm adecvată utilizarea termenului de *gen*, cu referire la ceea ce înţelegem prin *nivelul de gen* sau *cultura de gen*, deşi vom prefera utilizarea formulei de diferenţe între *sexe*, adecvată limbii române.

[7] În lucrarea de faţă, cultura naţională reprezintă nivelul de bază care integrează culturile regionale. Cercetarea face referire şi la nivelul etnic, religios şi lingvistic, dar nu pentru a analiza diferenţele între straturile acestor niveluri de cultură, ci doar pentru a servi drept fundamente în susţinerea ipotezelor de cercetare cu privire la diferenţele culturale regionale.

coexistența pluralității formelor de cultură, manifestate în funcție de anumite criterii, precum cele prezentate. În continuare, vom face câteva precizări cu privire la nivelurile de cultură enumerate:

• **Cultura națională** se referă la cultura unei țări. De multe ori, trimiterile la aceasta se fac prin simplul apelativ *cultură*. Cultura națională se distinge prin caracteristici proprii care transcend suma culturilor particulare a grupurilor care o compun. Se înscrie într-o continuitate umană ce conduce la acumularea de noi experiențe și la integrarea acestora, permițând o evoluție continuă, dar lentă, cu schimbări care pot fi observate după mai multe generații. Reprezintă nivelul cu cea mai mare influență asupra indivizilor, căci ea rămâne profund ancorată în funcționarea cognitivă, morală și afectivă a indivizilor (Meier, 2004, pp. 22-23).

Națiunile dezvoltă instituții proprii care reflectă propria cultură. Astfel, membrii unei țări reușesc să formeze o colectivitate omogenă, coerentă, integrată. Există, de la o țară la alta, diferențe culturale semnificative privind diverse aspecte, prezentate pe larg în subcapitolul următor.

• **Cultura regională** constituie, la rândul ei, o sferă de influență particulară asupra indivizilor. Regiunile pot cuprinde mai multe țări sau pot fi părți ale aceleiași țări. Diferențele culturale regionale apar ca urmare a unor variații de ordin istoric, geografic, politic, etnic, lingvistic, religios, economic etc., manifestate de-a lungul timpului. Forța de legătură care-i unește pe membrii unei regiuni, prin elemente comune, ce țin de factorii enumerați, conduce la apariția unor elemente de specificitate culturală care pot da naștere, uneori, la opoziții culturale, chiar în interiorul aceleiași țări. Aceste opoziții se pot manifesta între diversele culturi regionale sau între o cultură regională care dorește să-și afirme propria specificitate și cultura națională a cărei legitimitate constă în parte în minimizarea diferențelor[8]. Influența culturii regionale asupra indivizilor dintr-o anumită țară depinde de amploarea variațiilor acesteia în raport cu cultura națională. Datorită variațiilor determinanților culturali, la nivelul țării noastre, am considerat necesară concentrarea atenției către un astfel de subiect, în cercetarea descrisă în prezenta lucrare.

• **Etnia** *desemnează un grup uman care se reclamă a avea o origine comună, posedă un nume (etnonim) și o tradiție culturală comună. Membrii săi au conștiința faptului că împărtășesc aceeași limbă, același teritoriu și aceeași istorie* (Lapouge, *apud* Ferreol ș.a., 2005, p. 283). Într-un teritoriu dat pot exista mai multe etnii, la fel cum o etnie poate fi localizată în zone diferite. Fiecare etnie se caracterizează prin elemente culturale care o disting în raport cu celelalte etnii și care își pun amprenta asupra membrilor săi.

[8] Ne putem gândi la cazul maghiarilor din Ardeal care, de mai mulți ani, fac presiuni pentru a dobândi autonomia în această regiune.

• **Religia** poate fi considerată drept nivel de cultură, căci specificitatea sa influenţează indivizii care aderă la ea. Din vocabularul şi teoria sferei religioase pătrund cuvinte, sensuri, înţelesuri, interpretări în sfera laică. Viaţa profană este, aşadar, marcată de atitudini, comportamente şi poziţii faţă de acţiune induse de sentimentul religios.

În cercetările interculturale nu interesează diferenţele între religii în sens dogmatic, teologic, ci preocupările sunt orientate către diferenţele care se remarcă în plan atitudinal, moral, comportamental. Acesta este şi motivul pentru care s-au identificat deja criterii de diferenţiere raportate la religie, ca factor de determinare a unei anumite specificităţi culturale, ţinând cont şi de impactul acesteia asupra activităţii economice (v. Max Weber, *Etica protestantă şi spiritul capitalismului*). De exemplu, Thery (2002, pp. 225-241) relevă în cartea sa, *Manager dans la diversite culturelle*, două lumi religioase distincte, cea a monoteiştilor şi cea a adepţilor reîncarnării. În *Tabelul nr. 1.1*, redăm sintetic principalele caracteristici ale celor două universuri religioase. Trebuie să remarcăm totuşi faptul că există diferenţe foarte mari în cadrul unei categorii: între ortodocşi şi catolici, între ortodocşi greci, români sau lipoveni etc.

Tabelul nr. 1.1 Principalele caracteristici în universul monoteist şi în cel samsăra

Criteriu	Monoteism	Budism şi hinduism
persoană/grup	- contează persoana; - responsabilitate individuală;	- contează familia; - transmigrarea duce la diluarea responsabilităţii individuale;
timp	- important, valoros;	- nu contează;
ierarhie	- oameni egali, aceleaşi drepturi	- inegalitate justă, conformă faptelor din vieţile anterioare
implicare economică	-efortul de producţie văzut drept talant;	- apare morala renunţării, a anulării dorinţei.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Thery, 2002;

• **Afilierea lingvistică** oferă alte elemente distinctive în funcţie de care se pot contura noi niveluri de cultură.

Limba este adevărata trăsătură caracteristică ce distinge o naţiune de alta (Mauss, *apud* Valiere, în Ferreol ş.a., 2005, p. 393). Ea „constituie un patrimoniu comun de la care se aşteaptă să creeze o legătură puternică între toţi cetăţenii care o vorbesc, indiferent de originea lor sau de condiţia lor socială" (Valiere, *ibidem*). Limbile devin obiecte emblematice de recunoaştere, dimensiuni specifice pentru identităţile colective, dar, în acelaşi timp, oferă modele de gândire, scheme de raţionament şi de logică proprii, poziţionări acţionale.

În cazul persoanelor/comunităţilor bilingve (multilingve), repertoriul extins poate fi utilizat ca un repertoriu global, permiţând combinarea referinţelor culturale. Poate fi cazul minorităţilor care, în cadrul unei naţiuni, pot alege să utilizeze şi propria limbă.

Diferenţele culturale legate de afilierea lingvistică nu se referă strict la limbă, ci la toate elementele care ţin de limbaj, înţeles ca „sistem de semne, de simboluri şi coduri prin care se realizează comunicarea dintre oameni, fiind activat prin cuvânt, mod de scriere, simboluri vizuale, cifre, gesturi sau alte semne mai mult sau mai puţin convenţionale prin care se poate transmite şi recepta un mesaj" (Zaiţ, 2002, p. 95). Yves Nicodeme (în Bosche, 1993, p. 162) ne avertizează asupra acestei probleme: „Apropierea esenţială între limbă şi cultură ne permite să luăm la cunoştinţă extrema dificultate care apare atunci când încercăm să înţelegem diferenţa culturală la nivelul mentalului discursiv, care trece prin simbolismul limbajului". Aşadar, limba trebuie abordată ca un ansamblu *limbă-cultură*, fiind legată de reprezentările mentale care o susţin.

• **Sexul** reprezintă un alt criteriu care poate sta la baza unor delimitări în cadrul unei culturi. Diferenţele de sex nu sunt de obicei descrise în termeni culturali (Hofstede, 1996, p. 33), dar în fiecare societate există o cultură feminină şi o cultură masculină. Femeile şi bărbaţii poartă simboluri diferite, specifice, care pot face ca în unele societăţi rolurile tradiţionale ale sexelor să fie interschimbabile cu greu sau, dimpotrivă, cu uşurinţă. Cultura ne învaţă *să fim* de sex *masculin* sau *feminin*. Încă de mici, ni se transmit valori şi norme cu privire la diferenţierea rolurilor noastre în societate: *permisiuni* – ce face (poate face) un bărbat/o femeie, *interdicţii* – ce nu poate face sau nu se cade a se face de către un bărbat/femeie, cum se face etc. Aşadar, se induc variaţii de raportare a indivizilor la lume, în funcţie de sex. De exemplu, maniera în care cele două sexe privesc prezentul în raport cu viitorul variază: pentru bărbaţi este important ceea ce fac, pentru femei ceea ce sunt (Hall, 1992). La fel, la nivelul limbajului, care reflectă rolul social: femeile consideră comunicarea drept esenţa unei relaţii, în timp ce bărbaţii o văd ca pe o formă prin care îşi exercită controlul, îşi păstrează sau demonstrează independenţa, îşi îmbunătăţesc statutul (Mulvaney, 1994).

• **Generaţia** se constituie în alt criteriu de demarcare a noi niveluri de cultură, cu influenţă asupra comportamentului individului. Sunt binecunoscute disputele, controversele care apar între generaţii, datorită mentalităţilor diferite.

Hofstede (1996, p. 33) consideră că diferenţele culturale de generaţie sunt adesea supraestimate şi că multe diferenţe în practici şi valori constituie de fapt atribute normale ale vârstei, care se repetă pentru fiecare generaţie. Autorul precizează că „nu există niciun indiciu asupra faptului că pentru diferite ţări culturile generaţiilor actuale sunt convergente" (*ibidem*). Cu toate acestea, alţi autori vorbesc despre *subculturile vârstei* (Stanciu, Ionescu, 2005, pp. 62-63),

delimitând caracteristici ce aparţin vârstnicilor şi tinerilor. Cei din prima categorie sunt investiţi cu autoritate, în timp ce tinerii se caracterizează prin flexibilitate şi deschidere către nou.

Un factor important care contribuie la diferenţa între generaţii este progresul tehnologic. Trebuie recunoscut faptul că, cel puţin în ultima jumătate de veac, evoluţia a fost impresionantă, cu efecte asupra stilului de viaţă, manierei de rezolvare a sarcinilor la locul de muncă etc.

Chiar dacă nu există diferenţe semnificative între culturile fiecărei generaţii, la nivelul mai multor generaţii se pot prefigura anumite elemente de specificitate. Unele cercetări, de exemplu, au pus în evidenţă faptul că forţa de muncă din organizaţiile americane, la începutul secolului XXI, provenea din rândul a patru generaţii diferite, fapt care a provocat probleme la locul de muncă. Caracteristicile acestor generaţii sunt redate în tabelul următor (Stanciu, Ionescu, 2005, p. 63):

Tabelul nr. 1.2 *Caracteristicile generaţiilor începutului de secol XXI*

Generaţia	Născuţi între:	Caracteristici
The Silent Generation (generaţia tăcută)	1933-1945	- generaţie disciplinată, loială echipelor în care lucrează, adaptată sistemului; are un mare capital de cunoaştere şi este adepta unei etici tradiţionale a muncii;
The Baby Boomers (copiii *boom*-ului)	1946-1964	- generaţie optimistă, competitivă; cei care îi aparţin sunt concentraţi pe obţinerea succesului personal;
Generation X (generaţia X)	1965-1976	- generaţie caracterizată prin independenţă şi adaptabilitate, nevoia de a primi şi a da un feedback imediat şi permanent, abordare pragmatică la locul de muncă;
The Millennial Generation (generaţia mileniului)	1977-1998	- generaţie foarte bine adaptată la noile tehnologii, orientată spre munca în echipă, spre rezolvarea de sarcini multiple şi care munceşte din greu.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Stanciu, Ionescu, 2005, p. 63;

• **Clasa socială** poate fi considerată drept nivel de cultură sau criteriu de demarcare a *unor* culturi în cadrul *unei* culturi. Ea a fost în mod tradiţional definită drept *poziţia într-o ierarhie a societăţii, realizată în funcţie de criteriul economic (nivelul veniturilor, proprietate, acumulări), educaţie, ocupaţie, sistem de valori, mentalităţi, limbaj şi forme de expresie, stil de viaţă* (Jandt, 2007, p.

16; Urse[9]). În teoriile moderne ale stratificării, trei elemente sunt în centrul atenţiei: *similitudinea modurilor de a lucra, trăi şi gândi*; *constanţa şi coerenţa în timp*; *sentimentul de apartenenţă şi de solidaritate* (Halbwachs, *apud* Ferreol ş.a., 2005, p. 128). Între criteriile stratificării există strânse legături. De exemplu, din criteriul economic decurg alte elemente specifice, căci nivelul veniturilor poate determina alegeri legate de partener/căsătorie, carieră şi zonă/cartier de rezidenţă etc.

Deşi există, în funcţie de autor şi/sau natura şi scopul cercetării, diverse clasificări şi denumiri pentru clasele sociale, redăm mai jos unele dintre acestea, cu titlu de exemplu (Giddens, Erikson şi Goldthorpe, Sandu, *apud* Vasile, 2008, p. 367):

a) clasa superioară, vechea clasă de mijloc, clasa mijlocie de sus, clasa mijlocie de jos, clasa muncitoare de sus, clasa muncitoare de jos şi subclasa ;

b) clasa de servicii, managerii şi tehnicienii de rang înalt, lucrătorii cu munci non-manuale şi rutiniere, mica burghezie, fermierii, muncitorii calificaţi, muncitorii necalificaţi şi lucrătorii în agricultură ;

c) clasa de servicii, clasa intermediară şi clasa muncitoare.

Pentru România, aceste categorii apar, în unele studii, în următoarea formulă (Urse, *lucr. cit.*): *clasa de sus* (întreprinzători de succes, bancheri, manageri ai marilor firme, mari avocaţi de succes, mari medici cu realizări profesionale excepţionale, unii reprezentanţi ai elitei intelectuale); *clasa de mijloc* (oameni de afaceri, antreprenori, manageri, comercianţi, funcţionari, tehnicieni, specialişti cu studii superioare); *clasa muncitoare*; *ţărănimea*; *clasa de jos*.

Clasa socială influenţează, la rândul său, indivizii. Studii privind valorile (EVS - European Values Survey) reflectă acest lucru. Poziţia socială superioară este asociată cu atitudini pozitive faţă de rolurile sexelor, căsătorie, avort şi eutanasie, politici de mediu, suport pentru instituţiile democratice, motivaţie intrinsecă, etica muncii. Elita economică (managerii şi patronii) este mai conservatoare decât elita culturală (lucrătorii profesionişti). Poziţia socială inferioară se caracterizează printr-un nivel mai ridicat de religiozitate şi egalitarism. Variabila educaţie induce şi ea diferenţe: persoanele cele mai educate susţin mai mult egalitatea între sexe, sunt mai secularizate, mai postmaterialiste, mai tolerante cu imigranţii şi mai motivate intrinsec (Vasile, 2008, p. 374). Identitatea profesională, bazată pe o socializare secundară, prin care se dobândesc cunoştinţe de specialitate care se referă la un câmp de activitate dat, cu un limbaj specific şi cu un anumit univers simbolic, se reclamă în alte elemente de specificitate, cu impact asupra indivizilor.

[9] Urse, L., *Clase sociale şi stiluri de viaţă în România*, http://www.scribd.com/doc/6810550/Clase-Sociale-i-Stiluri-de-Via-In-RomAnia;

• **Cultura organizaţională (cultura de întreprindere)** este un alt nivel de cultură cu o influenţă recunoscută asupra individului, considerat, de data aceasta, prin prisma activităţilor şi relaţiilor de muncă.

Conceptul de cultură organizaţională cunoaşte, la rândul său, diferite accepţiuni. Jacques Elliot (*apud* Hoffman, 2004, p. 112) o consideră un „mod tradiţional şi uzual de gândire şi acţiune care este împărtăşit, în măsură mai mare sau mai mică, de toţi membrii şi pe care noii membri trebuie s-o înveţe şi să o accepte cel puţin parţial pentru a fi acceptaţi în serviciul firmei". La rândul său, Edgar Schein, „părintele" conceptului, o defineşte drept „modelul afirmaţiilor de bază pe care un grup dat le-a inventat, descoperit sau dezvoltat învăţând să facă faţă problemelor sale de adaptare externă şi integrare internă şi care a funcţionat destul de bine pentru a fi considerat valid şi, de aceea, a fi apreciat de noii membri ca modul corect de a percepe, gândi şi simţi în raport cu aceste probleme" (*ibidem*).

Nadine Lemaître (*apud* Dupriez, Simons, 2000, p. 87) propune o definiţie clară şi operaţională a conceptului, care îi precizează conţinutul şi care sugerează contribuţiile eventuale la performanţele întreprinderii, indicând cum este posibilă orientarea acestei culturi în sensul dorit : „Cultura de întreprindere este un sistem de reprezentări şi de valori împărtăşite de toţi membrii întreprinderii. Aceasta înseamnă că fiecare din întreprindere aderă la o viziune comună asupra a ceea ce este întreprinderea, asupra rolului său economic şi social, al locului pe care îl ocupă în raporturile cu concurenţii, a misiunii sale vizavi de clienţii săi, de personalul său, de acţionarii săi".

Pentru Geert Hofstede, cultura organizaţională este „o programare mentală colectivă prin care membrii unei organizaţii se deosebesc de cei ai altei organizaţii" (Hofstede, 1996, p. 208).

Definiţiile oferite sunt extrem de numeroase şi nu considerăm necesară o extindere de tip inventariere. Dorim doar să reliefăm, pe scurt, faptul că abordarea problematicii culturii organizaţionale se face din diverse perspective interdisciplinare şi complementare (*1. abordarea modernistă sau substanţialistă; 2. abordarea constructivistă sau interpretativ-simbolică; 3. abordarea deconstructivistă sau postmodernă*) care afirmă influenţa mai puternică sau mai redusă a acesteia asupra individului (Hoffman, 2004).

Perspectiva **modernistă** sau **substanţialistă** asupra culturii organizaţionale, dezvoltată în special de antropologi, consideră că aceasta este o reprezentantă a unui univers închis, mai mult sau mai puţin imuabil, care există anterior angajaţilor, impunându-li-se. Ea este caracteristică unei colectivităţi pretins omogene, cu contururi clar delimitate. Cultura, în această viziune *culturistă*, impune membrilor organizaţiei sistemul de reprezentări şi de valori (Cuche, 2003, p. 145), fiind o realitate pe care managerul poate să o manipuleze pentru a asigura consensul general şi pe care indivizii trebuie să o asimileze

pentru a fi acceptaţi şi pentru a se integra. Tipul de integrare favorit este cel care presupune reproducerea exactă şi integrală în structurile mentale ale indivizilor a sistemului cultural al organizaţiei (Stanciu, Ionescu, 2005, p. 48), tip care tolerează foarte puţine variaţii interpersonale sau opţiuni individuale. Beneficiul simbolic obţinut dintr-un astfel de punct de vedere confortabil este autoexcluderea din organizaţie. În această viziune cultura organizaţională domină individul şi nu este decât o „manipulare ideologică a conceptului etnologic de cultură, destinată să legitimeze organizarea muncii în cadrul fiecărei întreprinderi. Întreprinderea pretinde că îşi defineşte cultura aşa cum îşi defineşte şi funcţiile: cu alte cuvinte, a accepta funcţia înseamnă să accepţi cultura întreprinderii respective" (Cuche, 3003, p. 146).

Abordarea **constructivistă** sau **interpretativ-simbolică**, specifică sociologilor, are ca punct de plecare întrebarea: dacă în organizaţie cultura este cea care asigură consensul, cum de apar confruntări şi conflicte între grupuri şi indivizi? Răspunsul pe care ni-l dă este acela că indivizii nu ajung în întreprindere dezarmaţi din punct de vedere cultural, iar salariaţii nu sunt total dependenţi cultural de organizaţie. Această abordare este preocupată de modul în care indivizii creează şi menţin, în procesul interacţiunii dintre ei, cultura lor, folosind şi interpretând construcţii simbolice.

Din perspectiva teoriilor interpretativ-simbolice, cultura întreprinderii nu există în afara indivizilor şi nu poate exista anterior acestora. Ea se construieşte datorită interacţiunilor, fiind rezultatul confruntărilor culturale dintre diferite grupuri sociale care alcătuiesc personalul întreprinderii. Managerii impun o cultură organizaţională oficială, dar viaţa socială a organizaţiei nu poate anula elementele culturale ale unor indivizi, ce pot fi diferite de „cultura oficială". Apar astfel reţele ale culturilor informale (*subculturi* sau *contraculturi*). Cultura organizaţională nu poate fi socotită unică şi unitară sub acţiunea factorilor constrângători şi acţiunii managerului, pentru că, în realitate, „acţiunea care unifică la un anumit nivel [n.n. A.N.O. – în organizaţie] poate diviza la altul" (Smith, în Hoffman, 2004, p. 121).

Indivizii se află sub înrâurirea diferitelor niveluri de cultură, între care există interdependenţe, legături. Cultura organizaţională este, la rândul său, supusă acestor influenţe (naţionale, regionale, profesionale etc.). Valorile vehiculate nu pot face abstracţie de valorile membrilor întreprinderii. Sarcina managementului este aceea de a atenua sau elimina elementele culturale negative ce pot fi antrenate de influenţa exterioară şi de a favoriza convergenţa între elementele culturale specifice subgrupurilor şi cele specifice culturii dominante.

În perspectiva **deconstructivistă (postmodernă, critică)** se porneşte de la premisa că organizaţiile sunt constructe socioculturale, ca în cazul abordării interpretativ-simbolice şi, în continuare, se pune întrebarea: „cum creează

oamenii organizaţiile în raport cu fundamentele culturale ce le ghidează acţiunea şi cum apare această creativitate în studiile de specialitate?" (Hoffman, 2004, p. 125). Critica principală se axează pe analiza raportului putere-cultură în organizaţie: «Persistenţa modelelor de dominaţie, de constrângere şi de suferinţă, care neagă, mai mult sau mai puţin, autonomia indivizilor nu poate favoriza generalizarea cercetărilor empirice, concentrate asupra capacităţii indivizilor de a construi compromisuri şi de a se „înţelege" între ei – „de ce au neglijat teoreticienii societăţii, în mod virtual, a distinge negocierea ca fenomen major al vieţii umane" – se întreabă Strauss» (Thuderoz, 2002, pp. 131-132).

O altă perspectivă tipic constructivistă este introdusă de montajul compozit al regimurilor de acţiune. Regimurile de acţiune nu reprezintă de fapt decât tipologii ale culturilor organizaţionale. Nu poate exista un singur principiu de acţiune, ci diverse logici de acţiune. Din acest motiv se consideră că relaţiile dintre aceste logici diferite de acţiune pot fi şi sub forma compromisurilor, nu numai a confruntărilor (Hoffman, 2004, p. 129). Viziunea postmodernă „nu se ocupă nici de consistenţa unei culturi, nici de stabilitatea sa, ci de modul în care culturile organizaţionale sunt inconsistente, ambigue, divizate şi fluide" (*ibidem*).

Din abordările prezentate extragem sensul relaţiei individ-cultură organizaţională: puternica influenţă a culturii organizaţionale, în cazul abordării moderniste; dubla dependenţă, în cazul abordării interpretativ-simbolice; compromisul, în abordarea postmodernă. De aici rezultă şi natura relaţiei cultură naţională-cultură organizaţională: în primul caz, organizaţia se poate „implanta" în orice mediu fără a ţine cont de influenţele culturii naţionale; în a doua abordare, se acceptă faptul că întreprinderea este un receptor al formelor culturale exterioare, poarta de intrare a influenţelor sociale, din care cele mai importante sunt influenţele culturii naţionale; în perspectiva deconstructivistă, al treilea mod de abordare a culturii organizaţionale, se recunoaşte fragmentarizarea culturală, rolul diferitelor niveluri de cultură şi se pune accent pe necesitatea negocierii prin exploatarea capacităţii de a construi compromisuri.

Nu ne propunem să analizăm şi să intrăm în detalii cu privire la acest tip de cultură, în lucrarea de faţă. Ne delimităm de un subiect care face obiectul altui domeniu de cercetare, Cultura organizaţională, orientat preponderent către analiza caracteristicilor interne ale întreprinderii. Managementul intercultural, domeniul nostru de interes, se îndreaptă către analiza mediului extern al organizaţiei. Chiar dacă între cele două concepte şi abordări există o relaţie intimă, suprapuneri prin scop şi obiect de cercetare, distincţia este necesară (Zaiţ, 2002, p. 83). Nu putem însă omite că tot ce decurge din abordarea interculturală a relaţiei dintre specificitatea culturală şi managementul organizaţiei, oferit de Managementul intercultural, poate fi considerat suport în domeniul Culturii organizaţionale, în special prin furnizarea de recomandări utile în luarea

unor decizii cu privire la cultura întreprinderii, cum ar fi, de exemplu, cele legate de asigurarea compatibilităţii acesteia cu valorile angajaţilor.

Menţionăm faptul că între nivelurile de cultură prezentate există strânse interdependenţe, influenţe. De exemplu, cultura regională se conturează şi ca urmare a altor niveluri de cultură (etnică, religioasă, lingvistică etc.).

În general, când se face aluzie la *cultură*, referirea vizează cultura naţională. În lucrarea de faţă avem în vedere cultura naţională, cu accent pe detalierea variaţiilor regionale. Oricum, nivelul de cultură la care ne raportăm, în cazul în care nu este clar menţionat, rezultă din context.

1. 3. Analiza diferenţelor culturale

Analiza diferenţelor culturale nu se poate realiza decât printr-o abordare comparativă. Comparaţia culturală este cea care reuşeşte să pătrundă într-un univers de semne şi simboluri care altfel se pot sustrage cercetării şi decodării. După antropologul Lewis-Strauss (*apud* Bosche, 1993, p. 49), „toate abordările [...] recurg la comparaţii, dar în maniere şi scopuri diferite".

Pentru a identifica asemănările şi deosebirile între două sau mai multe culturi, adică pentru a analiza aspectele lor specifice, avem nevoie de criterii pe baza cărora să realizăm comparaţia. Aceste criterii de diferenţiere culturală sunt numite dimensiuni culturale şi, în general, au fost oferite Managementului intercultural de către alte ştiinţe: psihologie socială, antropologie, sociologie. Există şi specialişti în management care s-au ocupat şi se ocupă de acest lucru, dar bazele, fundamentul, precum şi primele iniţiative au aparţinut în special cercetătorilor din ştiinţele sociale. Unii dintre aceştia au migrat către zona managementului, găsind aici un teren propice de aplicare a teoriilor dezvoltate de ei.

În Management, în general, şi în Managementul intercultural, în particular, analiza diferenţelor culturale este importantă deoarece furnizează informaţii utile pentru deciziile şi acţiunile din organizaţii, cel puţin la nivelul a trei paliere de interes pentru acestea:

1. evitarea conflictelor, a problemelor care se pot naşte din cauza diferenţelor culturale;
2. adecvarea acţiunilor la profilul cultural al angajaţilor, clienţilor, partenerilor sociali şi de afaceri etc. (stil de conducere, modalităţi de motivare, negociere, comunicare, abordarea clienţilor ş.a.);
3. descoperirea modalităţilor de valorizare a diferenţelor culturale.

Ordinea enumerării de mai sus nu e întâmplătoare. Considerarea culturii în acţiunile întreprinse poate constitui o sursă a avantajului concurenţial. Beneficiul firmei va creşte pe măsură ce va trece de la interesul pentru a nu genera conflicte pe fondul diferenţelor culturale (atitudine oarecum pasivă) către întreprinderea de acţiuni conştiente de adecvare la specificitatea culturală şi, mai

apoi, către identificarea a ceea ce poate aduce pozitiv fiecare cultură în parte pentru a fi valorizat (în acest sens, cercetătorii sunt de acord cu următorul enunț: nu există culturi bune sau culturi rele, dar există culturi mai eficiente sau mai puțin eficiente, mai performante sau mai puțin performante...). De aici, așa cum spuneam, interesul pentru cunoașterea diferențelor culturale. Fenomenele sunt studiate, din ce în ce mai mult, prin raportare la cultura care le modelează. Bosche (1993, p. 54) consideră că putem vorbi de o abordare semiinductivă care permite resituarea actorilor în relația lor cu societatea. Coerența globală a acestor legături societale permite compararea între societăți în această abordare calificată drept „intersocietală" sau „interculturală".

1. 3. 1. Dimensiuni ale specificității culturale

Ideea existenței unor categorii ale culturii universale (dimensiuni ale culturii, mai exact ale specificității culturale) apare pentru prima dată într-un articol publicat în 1952 de antropologul american Clyde Kluckhohn. Acesta afirma că există un cadru generalizat care stă la baza principalelor fapte în diferite culturi: toate culturile oferă răspunsuri oarecum distincte la aceleași întrebări în esență, puse de biologia și de situațiile generale umane. Fiecare societate trebuie să ofere indivizilor modele de aprobare și de sancționare în împrejurări universal valabile: creșterea copiilor, satisfacerea nevoilor biologice elementare, grija pentru vârstnici, reglarea raporturilor umane, rolurile sexelor etc. (Hofstede, 2006).

Mulți autori, în a doua jumătate a secolului al XX-lea, au speculat cu privire la natura problemelor de bază ale societăților care ar prezenta dimensiuni distincte ale culturii. Dimensiunea cea mai frecvent utilizată de ei pentru comenzile sociale este gradul de evoluție economică sau de modernitate. Ca exemple de comenzi unidimensionale ale societăților, putem exemplifica trecerea de la tradițional la modern prin introducerea de noi tehnologii începând cu secolul al XlX-lea sau accentul pus pe credință în secolul al XX-lea. Evoluția economică este obligată să se reflecte în programarea mentală colectivă a oamenilor, dar nu există niciun motiv pentru care evoluția economică și tehnologică ar trebui să suprime alte aspecte culturale. Pot să existe dimensiuni ale culturii care nu au legătură cu aceste tipuri de evoluție (*ibidem*).

Ideile de mai sus au orientat mulți cercetători în căutarea unor criterii de diferențiere culturală. În cele ce urmează, îi vom aminti pe autorii unor cercetări de anvergură, ale căror rezultate s-au dovedit a fi deosebit de importante (Hofstede 1994, 1996, 2006; Hall, 1992; Hills, 2002; Dahl, 2004; Hampden-Turner&Trompenaars, 2004; Minkov, 2007a, 2007b; Schwartz, 1999; House ș.a., 2004):

- Antropologul **Edward T. Hall** (1976) împarte culturile în funcție de modul lor de comunicare: culturi cu un *context cultural bogat* și culturi

cu un *context cultural sărac*. În practică, această delimitare se suprapune în mare măsură cu distincția *tradițional-modern*. Alte aspecte de diferențiere culturală se referă la *timp* și *spațiu*.

- Sociologii **Talcott Parsons** și **Edward Shils** (1951) sugerează că orice acțiune umană este determinată de un model cu cinci variabile, care oferă posibilitatea efectuării de alegeri între perechi alternative: *afectivitate-neutralitate*, *orientare către sine-orientare către colectivitate*, *universalism-particularism*, *atribuire-realizare*, *specific-vag*. Această abordare a fost dezvoltată ulterior de Charles Hampden-Turner și Fons Trompenaars.
- Antropologii **Florence Kluckhohn** și **Fred Strodtbeck** (1961) au condus un studiu de teren în mici comunități din sud-vestul Statelor Unite pe baza căruia au identificat următoarele orientări ale valorilor: *orientarea în raport cu natura umană*, *orientarea în raport cu mediul înconjurător*, *orientarea în raport cu timpul*, *orientarea în raport cu activitatea*, *orientarea în raport cu relațiile dintre oameni*.
- Antropologul **Mary Douglas** (1973) a propus o bi-dimensiune care se referă la modul de a privi lumea: „*grupul*" (includerea, integrarea – grupul este mai presus decât membrii săi, care sunt, automat, incluși în acesta) și „*grila*" (gradul de interacțiune și integrare se supune unor norme)[10].
- Sociologul american **Alex Inkeles** și psihologul **Daniel Levinson** (1954), în urma cercetării tuturor studiilor sociologice și antropologice cu referire la culturi naționale, ajung la enunțarea problemelor standard descrise de următoarele criterii: *relația cu autoritatea* și *concepția de sine* (inclusiv conceptele de masculinitate și feminitate și controlul sau inhibarea agresiunii). Aceste idei vor sta la baza cercetărilor efectuate de Geert Hofstede, ulterior.
- Psihologul olandez **Geert Hofstede**, având acces la o bază de date impresionantă cu privire la angajații IBM din diferite țări (1970), identifică patru dimensiuni culturale: *distanța față de putere*, *individualism-colectivism*, *evitarea incertitudinii* și *masculinitate-feminitate*. Mai târziu, prin colaborarea cu psihologul **Michael Bond**, descrie a cincea dimensiune, *orientarea pe termen lung*. În 2008, modelul este completat cu încă două dimensiuni – *mândrie-modestie* și *indulgență-constrângere*[11], ca urmare a studiilor întreprinse de profesorul **Michael Minkov.**

[10] Mai târziu, Schwartz va propune dimensiunea *integrare-autonomie*, care se suprapune parțial cu aceasta.

[11] Original *Monumentalism-Self-effacement* și *Indulgence-Restraint*.

- Cercetătorii **Charles Hampden-Turner** şi **Fons Trompenaars** descriu un model cu şase dimensiuni, publicat în anul 2000. Acesta cuprinde următoarele dimensiuni: *universalism-particularism*, *individualism-colectivism*, *viziunea detaliului-viziunea de ansamblu*, *statut câştigat-statut atribuit*, *motivaţie endogenă-motivaţie exogenă* şi *percepţia secvenţială a timpului-percepţia sincronă asupra timpului*.
- **Robert House**, profesor de management, împreună cu un grup de cercetători americani iniţiază, în 1991, un amplu proiect (GLOBE) în urma căruia delimitează nouă dimensiuni culturale: *distanţă faţă de putere*, *colectivism instituţional*, *colectivism in-grup*, *egalitarismul sexelor*, *asertivitatea*, *evitarea incertitudinii*, *orientarea către viitor*, *orientarea spre performanţă* şi *orientarea umană*. Două dintre aceste dimensiuni – colectivismul instituţional şi orientarea către performanţă sunt, în principiu, noi.
- **Shalom Schwartz**, specialist în psihologie socială, identifică zece tipuri de valori motivaţionale, valori utilizate drept bază pentru chestionarele ESS (European Social Survey), în funcţie de care clasifică ţările în şapte grupări principale, delimitând în acelaşi timp trei dimensiuni culturale: *ierarhie-egalitarism*, *integrare-autonomie* şi *dominare-armonie*.

Nu putem omite şi cercetările efectuate de **Philip d'Iribarne**, cu menţiunea că el nu a identificat criterii comune de diferenţiere culturală, ci, prin compararea a două culturi, a pus în evidenţă elementele de specificitate ale fiecăreia în parte, permiţând înţelegerea originii şi sensului comportamentelor naţionale. Elementele reliefate în urma abordării sale etnologice sunt legate de următoarele aspecte: *raporturile umane*, *evaluarea performanţelor*, *modernitate-tradiţie* şi *viziunea asupra muncii* (d'Iribarne, 1998; Thery, 2002, pp. 172-174).

Alte teorii curente privind dimensiunile culturale au o viziune destul de limitată, în sensul că se focalizează mai degrabă pe un singur criteriu de analiză (de exemplu, *materialism-postmaterialism* la **Ronald Inglehart şi Christian Wenzel** sau *individualism-colectivism* la **Harry C.Triandis** – v. Inglehart, Wenzel, 2005) în loc să găsească un ansamblu de dimensiuni culturale relevante (Hofstede, 2006; Schwartz, 1999).

În literatura de specialitate, mai apar şi alte dimensiuni ale culturii, unele dintre ele fiind valabile pentru diferite niveluri de analiză (individual, grup, organizaţie, societate), ceea ce indică grave probleme metodologice (Hofstede, 2006). Acest aspect trebuie clar definit de către autori. Metodologia de cercetare trebuie adaptată nivelului de analiză. Nu se pot face confuzii şi nici transferuri de date şi/sau rezultate între aceste niveluri.

Dimensiunile culturale reprezintă tentative subiective de reflectare a unei realităţi complexe. Fiecare dintre ele este puternic marcată de alegerile subiective ale autorului/autorilor săi. Din nevoia de a efectua analize cât mai

complexe privind specificitatea culturală, dar şi din nevoia de a răspunde propriilor percepţii culturale, se observă efortul îndreptat de cercetători pentru a identifica alte dimensiuni culturale. Noile criterii de diferenţiere culturală propuse de către aceştia pot avea un conţinut nou sau se pot suprapune total sau parţial peste cele identificate deja (exemplele oferite mai sus confirmă acest lucru). Ca noi dimensiuni, putem enumera (*apud* Gelfand ş.a., 2008): *fatalismul cultural*[12] (Aycan), *cinismul cultural* (Bond&Leung), *orientarea umană* (House) sau *libertăţi-constrângeri*[13] (Gelfand). Numărul mai mare de dimensiuni culturale utilizate într-o cercetare nu garantează însă creşterea calităţii acelei cercetări. De fapt, cercetările au demonstrat că numărul optim de dimensiuni culturale ar trebui să fie 7±2 (Hofstede, 2006). Totuşi, multitudinea de dimensiuni culturale evidenţiate oferă posibilitatea selectării lor în funcţie de elementele de specificitate culturală. Faptul că noi aspecte sunt puse în evidenţă relevă multidimensionalitatea culturală, existenţa unor diferenţe care nu pot fi analizate decât prin construcţii specifice, deoarece în societăţile anterior studiate nu se manifestau ca atare sau nu puteau fi puse în evidenţă, pe motiv că nu reflectau acea realitate.

În cele ce urmează, vom prezenta pe larg abordările considerate drept cele mai semnificative în literatura de specialitate.

1. 3. 1. 1. Dimensiunile specificităţii culturale la Geert Hofstede

Geert Hofstede aduce unele dintre cele mai valoroase rezultate în domeniul diagnosticului intercultural. Cercetările sale interculturale au început în timp ce lucra ca psiholog la IBM (Hermes), din dorinţa de a înţelege de ce filialele din unele ţări erau mai productive decât cele din alte ţări, deşi aveau o cultură organizaţională similară. Pentru a răspunde acestei întrebări a colectat şi analizat, între 1967 şi 1973, date din 40 de ţări, după care a extins studiul la 50 de ţări şi trei regiuni. Eşantioanele au fost echivalente, adică persoanele intervievate au avut aceleaşi caracteristici, cu excepţia naţionalităţii. Concluzia lui Hofstede a fost că angajaţii din organizaţii îşi însuşesc *practicile* pe care le indică organizaţiile locale sau străine, dar îşi păstrează *valorile* (valorile culturii naţionale din care provin şi care îi caracterizează). Mai târziu, cercetările au avansat, ajungându-se la 74 de ţări şi regiuni (Bossuyt, 2008, p.43).

Iniţial, prelucrarea statistică a datelor (analiza factorială) a permis evidenţierea a patru dimensiuni ale specificităţii culturale: *distanţa faţă de putere*[14], *individualism-colectivism*, *masculinitate-feminitate* şi *evitarea*

[12] Suprapunere cu dimensiunea *orientarea în raport cu mediul*, varianta *omul se supune naturii* (Kluckhohn&Stroedback).

[13] Suprapunere cu dimensiunea *indulgenţă-constrângere* (Minkov).

[14] Termenul este preluat din lucrările lui Mulder, care defineşte puterea drept capacitatea

incertitudinii. Aceste criterii au avut drept sursă literatura de specialitate propusă de Inkeles şi Levinson. Ulterior, pe baza cercetărilor întreprinse de Harris Bond pentru studierea valorilor chineze, este introdusă o nouă dimensiune, *orientarea pe termen lung*. În anul 2007, Michael Minkov publică rezultatele cercetărilor sale, propunând trei noi dimensiuni: excluzionism-universalism, *indulgenţă-constrângere* şi *mândrie-modestie*[15]. Hofstede, în colaborare cu acesta şi cu alţi doi cercetători, în urma prelucrării a noi date disponibile din diverse studii şi baze de date, le reţine pe ultimele două, considerând că prima dimensiune corelează cu dimensiunile distanţa faţă de putere şi individualism-colectivism. Toate cele şapte dimensiuni apar într-un nou material (*VSM – Values Survey Module 2008)*, care prezintă atât dimensiunile culturale, cât şi instrumentul de analiză al acestora. Echipa de cercetători revine asupra modelului datorită obţinerii de noi date. În 2010 Michael Minkov realizează un nou studiu şi pune în evidenţă două dimensiuni culturale, *indulgenţă-constrângere* şi *pragmatism-normativism*. Pentru că ultima dimensiune corelează puternic cu *orientarea pe termen lung*, în ultima lucrare publicată de autori şi pe site-ul echipei de cercetare sunt reţinute şase dimensiuni, *distanţa faţă de putere*, *individualism-colectivism*, *masculinitate-feminitate*, *evitarea incertitudinii*, *pragmatism-normativism* şi *indulgenţă-constrângere*, renunţându-se la dimensiunea *mândrie-modestie*, pe care o prezentăm datorită elementelor de noutate, chiar dacă nu s-a validat ca dimensiune culturală (valorile subsumate pot fi încadrate în alte dimeniuni sau pot fi reflectate de alte sisteme de dimensiuni culturale). Menţionăm, de asemenea, că vom delimita polii dimensiunii culturale *orientare pe termen lung* datorită corelaţiei cu dimensiunea culturală *pragmatism-normativism* (chiar dacă construcţiile nu sunt în totalitate identice). Semnificaţia dimensiunilor culturale enumerate este următoarea (Hofstede, 1996, 2006; Hofstede ş.a., 2008; Hofstede ş.a., 2012):

---

unei persoane de a influenţa sau impune, până la un anumit punct, comportamentul unei persoane sau al unui grup de persoane, şi invers. Cu referire la putere, Mulder (*apud* Hofstede, 2001, p. 83) demonstrează peste 20 de ipoteze, printre care:

- O mai mare exercitare a puterii va oferi o satisfacţie mai mare;
- Persoana cu un grad de putere mai mare va încerca din răsputeri să menţină o distanţă cât mai mare faţă de persoana cu un grad de putere mai mic;
- Cu cât este mai mare distanţa faţă de putere, cu atât cel cu putere mai mare va încerca să o mărească;
- Persoanele cu putere redusă vor încerca să reducă distanţa faţă de putere;
- Cu cât este mai mică distanţa faţă de putere, cu atât cel cu putere mai mică va încerca reducerea ei.

[15] Iniţial *Monumentalism-Flexumility*, apoi *Monumentalism-Self-Effacement* (traducerea noastră nu acoperă sensul exprimat de limba engleză, dar explicaţiile oferă posibilitatea înţelegerii conţinutului acestei dimensiuni).

1. Distanţa faţă de putere (mare sau mică) reprezintă măsura în care membrii care deţin o putere mai mică în instituţii, organizaţii ori în cadrul societăţii se aşteaptă şi acceptă ca puterea să fie inegal distribuită. Câteva din caracteristicile societale asociate cu dimensiunea distanţă faţă de putere sunt prezentate în *Tabelul nr. 1.3*. De menţionat faptul că aceste caracteristici se referă la extreme care, în realitate, nu pot fi întâlnite nicăieri.

Tabelul nr. 1.3 *Distanţa faţă de putere*

Distanţă mică faţă de putere	Distanţă mare faţă de putere
Utilizarea puterii trebuie să fie legitimă şi supusă unor criterii de bine şi rău;	Puterea este un fapt de bază al societăţii care anticipează ceea ce este bun sau rău: legitimitatea este irelevantă;
Părinţii îi tratează pe copii ca pe egalii lor;	Părinţii îi învaţă pe copii să asculte de ei;
Persoanele în vârstă nu sunt nici respectate, nici de temut;	Persoanele în vârstă sunt respectate şi de temut;
Educaţia este centrată pe student;	Educaţia este centrată pe profesor;
Ierarhia înseamnă o inegalitate a rolurilor stabilită în mod convenţional;	Ierarhia reflectă inegalitatea existenţială dintre cei de sus şi cei de jos;
Subordonaţii se aşteaptă să fie consultaţi;	Subordonaţii se aşteaptă să li se spună ce să facă;
Guverne pluraliste, bazate pe rezultatul dat de majoritatea voturilor şi schimbate paşnic ;	Guverne autocratice sau oligarhice bazate pe cooptare şi schimbate prin revoluţie;
Corupţia este rară. Scandalurile politice conduc la sfârşitul carierei;	Corupţia apare frecvent. Scandalurile sunt acoperite;
Se constată diferenţieri mici cu privire la venituri, în societate;	Veniturile sunt distribuite neuniform în societate;
Religiile şi sistemele filosofice dominante subliniază egalitatea.	Religiile şi sistemele filosofice dominante subliniază ierarhia şi diferenţierea.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, 2006);

Cele mai mari scoruri ale indicelui distanţei faţă de putere s-au obţinut pentru ţările est-europene, ţările latine, cele asiatice şi ţările africane, iar scorurile cele mai mici pentru ţările germanice şi pentru ţările occidentale vorbitoare de limbă engleză (*Anexa A*).

2. Individualism-colectivismul aproximează relaţia dintre individ şi grup. Individualismul este caracteristic unei societăţi în care legăturile dintre indivizi sunt libere: este de aşteptat ca o persoană să aibă grijă doar de ea însăşi şi de familia apropiată. La polul opus, se situează colectivismul, ce caracterizează o

societate unde oamenii sunt integraţi în grupuri puternice, strâns unite, încă dinainte de a se naşte, care continuă să îi protejeze pe parcursul întregii lor vieţi, în schimbul loialităţii necondiţionate. În sistemele caracterizate de colectivism, implicarea oamenilor este mai morală, în timp ce în sistemele în care individualismul este o valoare încurajată social, indivizii urmăresc obţinerea de avantaje personale, exploatează oportunităţile pentru atingerea propriului scop. O parte dintre caracteristicile asociate celor doi poli ai acestei dimensiuni sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.4 *Individualism-colectivism*

Individualism	**Colectivism**
Fiecare trebuie să aibă grijă de el/ea şi de familia sa (familia nucleu);	Oamenii se nasc în familii extinse sau clanuri care îi protejează în schimbul loialităţii;
Copiii învaţă să gândească în termenii „eu" (conştiinţa individualităţii);	Copiii învaţă să gândească în termenii „noi" (conştiinţă de grup);
A vorbi deschis este o caracteristică a unei persoane cinstite, este un lucru sănătos;	Trebuie menţinută armonia şi evitate conflictele directe;
Se manifestă dreptul la intimitate;	Stresul de a aparţine este puternic;
Ceilalţi sunt percepuţi ca indivizi;	Ceilalţi sunt văzuţi ca făcând parte din grup sau fiind în afara grupului;
Este de aşteptat ca oricine să aibă o opinie proprie (o persoană înseamnă un vot);	Opiniile şi voturile sunt predeterminate de apartenenţa la grup;
Delictul duce la sentimente de vinovăţie;	Delictul conduce la ruşine. Onoarea individului şi a grupului din care face parte este afectată;
Cuvântul *EU* este indispensabil;	Cuvântul *EU* este evitat;
Scopul educaţiei este de a învăţa cum să înveţi;	Scopul educaţiei este de a învăţa cum se fac lucrurile;
Sarcina este mai importantă decât relaţia.	Relaţia este mai importantă decât sarcina.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, 2006);

Individualismul predomină în ţările dezvoltate şi în ţările occidentale, iar colectivismul în ţările mai puţin dezvoltate şi în ţările estice. Japonia se situează la mijlocul acestei dimensiuni.

3. Masculinitatea-feminitatea reflectă diferenţierea pe sexe a rolurilor din viaţa cotidiană. În societăţile masculine, rolurile sunt diferenţiate, se presupune că bărbaţii sunt puternici, duri şi concentraţi pe succesul material, iar femeile sunt mai modeste, tandre, şi preocupate de calitatea vieţii. Accentul este pus pe

nevoile egopsihologice: câştiguri, recunoaştere, realizare, provocare. În societăţile feminine, rolurile sociale ale celor două sexe se suprapun. Nevoile sociale trec în primul plan: atât bărbaţii, cât şi femeile sunt modeşti, sensibili şi concentraţi pe calitatea vieţii, pun accent pe relaţii bune între semeni, cooperare, climat agreabil, securitate. Comportamentele extreme pentru fiecare pol al acestei dimensiuni sunt redate în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.5 *Masculinitate-feminitate*

Masculinitate	**Feminitate**
Se constată o diferenţiere maximă a rolurilor emoţionale şi sociale între sexe;	Apare o diferenţiere minimă a rolurilor emoţionale şi sociale între sexe;
Bărbaţii ar trebui să fie, dar pot fi şi femeile, încrezuţi şi ambiţioşi;	Atât bărbaţii, cât şi femeile, trebuie să fie modeşti şi îngrijiţi;
Munca prevalează asupra familiei („a trăi pentru a munci");	Se caută echilibrul între viaţa de familie şi slujbă („a munci pentru a trăi");
Se manifestă admiraţie pentru cel puternic;	Se manifestă simpatie pentru cel slab;
Taţii se preocupă de fapte, iar mamele de sentimente;	Şi taţii, şi mamele se preocupă de fapte şi sentimente;
Fetele plâng, băieţii nu. Băieţii trebuie să lupte atunci când sunt atacaţi, nu şi fetele;	Atât băieţilor, cât şi fetelor, le este permis să plângă, dar niciodată să se lupte;
Taţii decid mărimea familiei;	Mamele iau decizia privind numărul de copii;
Există puţine femei în funcţii politice;	Există multe femei în funcţii politice;
Religia se concentrează asupra divinităţii;	Religia se concentrează asupra credincioşilor;
Domină atitudinile prozaice cu privire la sexualitate.	Domină atitudinile morale cu privire la sexualitate.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, 2006);

Masculinitate ridicată întâlnim în Japonia, în ţările vorbitoare de limba germană şi în unele ţări latine, precum Italia şi Mexic. Valori destul de ridicate ale masculinităţii au fost evidenţiate în ţările occidentale vorbitoare de limbă engleză, iar valori reduse în ţările nordice şi în Ţările de Jos. Valori moderat scăzute s-au înregistrat în unele ţări latine şi asiatice (Franţa, Spania, Portugalia, Chile, Coreea şi Thailanda).

4. Evitarea incertitudinii (slabă sau puternică) este definită ca fiind măsura în care membrii instituţiilor şi organizaţiilor dintr-o societate se simt ameninţaţi de situaţii incerte, necunoscute, ambigue sau nestructurate. Această dimensiune reflectă gradul de libertate al individului în raport cu viitorul sau cu securitatea sa, controlul agresiunii şi exprimarea emoţiilor. Tehnologia, regulile şi ritualurile

au rolul de a reduce anxietatea provenită din ambiguitate şi incertitudine. În sistemele care au o evitare a incertitudinii mai redusă, se observă o mai mare toleranţă faţă de persoanele cu idei diferite. În aceste sisteme exprimarea emoţiilor şi a agresivităţii nu este acceptabilă social, ca în cele caracterizate de un nivel ridicat de control al incertitudinii.

În *Tabelul nr. 1.6* prezentăm o paralelă a caracteristicilor societale cu privire la această dimensiune culturală:

Tabelul nr. 1.6 *Evitarea incertitudinii*

Evitare puternică a incertitudinii	Evitare slabă a incertitudinii
Incertitudinea inerentă în viaţă este resimţită ca o ameninţare continuă, împotriva căreia trebuie luptat;	Incertitudinea inerentă în viaţă este acceptată în fiecare zi aşa cum vine;
Individul percepe puternic starea de anxietate (stres puternic);	Individul percepe un nivel scăzut al anxietăţii (stres slab, autocontrol);
Percepţia subiectivă privind bunăstarea şi starea de sănătate este negativă;	Percepţia subiectivă asupra sănătăţii şi bunăstării este pozitivă;
Se manifestă suprimarea ideilor noi şi intoleranţa la comportamente deviante: ce este diferit este periculos;	Se manifestă toleranţă la idei şi comportamente care deviază sau sunt inovatoare: ce este diferit este curios;
Apare nevoia de claritate şi de structură;	Individul se simte confortabil cu ambiguitatea;
Profesorii ar trebui să aibă toate răspunsurile;	Profesorii pot spune „nu ştiu";
Subiecţii nu-şi schimbă slujba chiar dacă nu le place;	Schimbarea locului de muncă nu este o problemă;
Se manifestă nevoia afectivă de reguli, chiar dacă acestea nu se respectă;	Nu trebuie să existe mai multe reguli decât este necesar;
În politică, cetăţenii se simt şi sunt priviţi ca autorităţi incompetente;	În politică, cetăţenii se simt şi sunt priviţi ca autorităţi competente;
În religie, filosofie şi ştiinţă se exprimă credinţa în adevăruri finale şi teorii fundamentale.	În religie, filosofie şi ştiinţă domină relativismul şi empirismul.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, 2006);

Evitarea incertitudinii este ridicată în ţările Europei Centrale şi de Est, în ţările latine şi în Japonia şi redusă în ţările vorbitoare de germană şi engleză, în ţările nordice şi în cultura chineză.

5. Orientarea pe termen lung se referă la seturi de valori cu consecinţe asupra unui anumit orizont temporal (*apropiat* – termen scurt sau *îndepărtat* –

termen lung). Valorile asociate orientării pe termen lung sunt perseverența, organizarea relațiilor pe bază de statut, cumpătarea, sentimentul de rușine, iar cele caracteristice orientării pe termen scurt – siguranța personală și stabilitatea, protejarea „obrazului", respectul pentru tradiție și îndeplinirea datoriilor sociale (manifestată prin reciprocitate în saluturi, favoruri, cadouri etc.). Elementele de diferențiere culturală descrise de această dimensiune culturală sunt sistematizate în *Tabelul nr. 1.7*.

Tabelul nr. 1.7 *Orientarea pe termen lung*

Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen lung
Cele mai importante momente din viață au avut loc în trecut sau au loc acum ;	Cele mai importante momente din viață vor avea loc în viitor;
Mulțumirea, gratificarea este imediat așteptată;	Mulțumirea, gratificarea poate fi amânată;
Sunt reguli universale pentru ce e bun și ce e rău;	Ce e bun și rău depinde de circumstanțe ;
Tradițiile sunt sacro-sfinte;	Tradițiile sunt adaptabile situațiilor;
Viața familiei este ghidată de imperative;	Viața familiei este ghidată de sarcini împărțite;
Ce spune și gândește cineva trebuie să fie adevărat;	Ce face cineva trebuie să fie virtuos;
Copiii trebuie să învețe toleranța și respectul;	Copiii trebuie să învețe să fie economi;
Se pune accent pe cheltuire si consum social;	Se pune accent pe economisire, investiții;
Problemele sunt rezolvate într-o manieră nestructurată;	Problemele sunt rezolvate într-o manieră structurată;
În afaceri, se urmăresc câștigurile imediate.	În afaceri, se urmărește poziția viitoare a firmei.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, 2006);

Țările orientate pe termen lung sunt cele est-asiatice (China, Hong Kong, Taiwan, Japonia și Coreea de Sud) și, într-o măsură mai mică, India și Brazilia. Majoritatea țărilor europene au o orientare pe termen mediu, iar S.U.A. și Marea Britanie sunt mai mult orientate pe termen scurt. Țările din Africa și unele țări islamice au o orientare pe termen foarte scurt.

6. Indulgența-constrângerea indică măsura în care societatea permite sau limitează satisfacerea dorințelor membrilor săi. Indulgența este caracteristică unei societăți care îngăduie satisfacerea relativ liberă a anumitor dorințe și sentimente, în special a celor legate de timpul liber, căsătorie, prieteni,

cumpărături, consum şi sex. Polul opus, constrângerea, caracterizează o societate care controlează această satisfacere a propriilor dorinţe şi în care oamenii sunt mai puţin capabili să se bucure de viaţă. Un studiu elaborat privind unele aspecte legate de această dimensiune[16] a fost realizat de Gelfand ş.a. (2006) care, încercând o analiză a predictorilor societăţilor caracterizate de constrângere, ajunge la un ansamblu de factori de tip cauză-efect[17] delimitaţi pe trei niveluri de analiză (*Tabelul nr. 1.8*):

Tabelul nr. 1.8 *Indulgenţă-constrângere*

Indulgenţă - culturi „libere"	**Constrângere** - culturi „îngrădite"
Nivel macro:	
Factori istorici şi ecologici (*forţele care creează nevoia de ordine socială şi predictibilitate*)	
Densitate scăzută a populaţiei, lipsa ameninţării teritoriale, resurse bogate;	Densitate mare a populaţiei, conflicte teritoriale şi politice, dezastre naturale, lipsa resurselor naturale, temperaturi extreme, procent ridicat de musulmani;
Factori socio-politici (*instituţii sociale care consolidează predictibilitatea*)	
Democraţie, libertatea mass-mediei, libertăţi economice, rate mai mici de criminalitate naţională, eterogenitate etnică;	Nivel ridicat de autocraţie, grad mai redus de deschidere a mass-mediei, constrângeri economice, rate mari de criminalitate naţională, omogenitate etnică;
Nivel mediu:	
Situaţiile	
Gradul de constrângere întâlnit zilnic, în diverse situaţii; gama de comportamente permise în anumite situaţii, într-o cultură (o paletă mai largă de comportamente permise, inclusiv comportamente noi, în culturile libere; comportamente limitate la ceea ce este permis – în cadrul culturilor „îngrădite")	

[16] Variabilele studiate sunt de fapt *tightness* (constrângeri) şi *looseness* (libertăţi), variabile care se suprapun pe dimensiunea *indulgence-restraint* (indulgenţă-constrângere) propusă de Minkov.

[17] Studiind relaţia cauză-efect, cu referire la relaţia factori determinanţi-cultură, Hofstede (1996) ajunge la concluzia că este vorba, de fapt, de o *circularitate cauzală*, deoarece factorii determinanţi duc la conturarea unui anumit tip de cultură care, la rândul ei, întăreşte, accentuează acţiunea aceloraşi factori.

Nivel micro:

Factori psihologici

(*adaptarea psihologică la situaţiile întâlnite zi de zi*)

Nevoie redusă de structură, tolerarea ambiguităţii, acceptarea unei game largi de comportamente, preocupare redusă pentru sancţionare.	Nevoie de structură, de ghiduri de comportament, tolerare slabă a ambiguităţii, prudenţă, obedienţă, controlul impulsurilor, cenzura comportamentelor nepotrivite, capacitate de automonitorizare, o mai mare preocupare pentru sancţionare.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Minkov (2007), Wyer ş.a. (2009), Gelfand, Gelfand ş.a. (2006);

7. . **Mândria**[18]**-modestia** indică măsura în care societatea încurajează consecvenţa şi mândria. Mândria este caracteristica unei societăţi care recompensează persoanele ce sunt, metaforic vorbind, ca monumentele: mândre şi neschimbătoare. La polul opus, se află modestia care recompensează umilinţa şi flexibilitatea (*Tabelul nr. 1.9*):

Tabelul nr. 1.9 *Mândrie-modestie*

Mândrie	Modestie
Căutarea de informaţii cu privire la sensul pozitiv al valorii de sine: „auto-mărirea", mândria, aroganţa, conştiinţa propriei valori;	Diminuarea meritelor, calităţilor personale, „auto-eclipsarea", modestia, umilinţa;
Stabilitate, consecvenţă; caracteristicile personale se modifică foarte puţin odată cu modificarea situaţiei;	Flexibilitate, inconsecvenţă; caracteristicile personale se modifică în funcţie de situaţie;
Evitarea conceptelor contradictorii, a paradoxurilor;	Gândire dialectică: contradicţii, paradoxuri;
Sentimente clare;	Sentimente contradictorii, amestecate;
Orientare către confirmarea propriilor calităţi, considerate fixe;	Orientare către autodezvoltare;
Sentimente de mândrie naţională;	Mândrie naţională redusă;
Nevoia de a fi generos; păstrarea unei bune imagini publice prin oferirea de ajutor	Mai puţină disponibilitate în a-i ajuta pe ceilalţi;

[18] Cu toate că am preferat această traducere, atragem atenţia că dimensiunea comportă două niveluri de analiză: 1. mândria-modestia; 2. consecvenţa-flexibilitatea (vocabularul român nu ne-a permis o traducere mai cuprinzătoare a denumirii originale, *Monumentalism-Self-Efacement*, motiv pentru care am ales să precizăm o parte a sensului avut în vedere de autori).

(bani, favoruri, servicii); cheltuirea văzută ca imagine a succesului;	
Sentimente, credinţe şi intenţii adevărate;	Sentimente, credinţe şi intenţii de faţadă;
Locul de muncă este foarte important.	Locul de muncă este mai puţin important.

Adaptare şi sistematizare (A.N.O.) *apud* Minkov (2007);

Cele mai mari scoruri s-au înregistrat în ţări din Africa de Nord şi Orientul Mijlociu (Maroc – 338, Egipt – 319, Iordania –316) şi din America Latină. Urmează ţările vorbitoare de limba engleză (SUA, Canada, Australia, Noua Zeelandă). Scorurile cele mai reduse s-au înregistrat în ţările est-asiatice (Japonia – 46, China – 52, Taiwan – 56), urmate îndeaproape de statele baltice. România, cu un scor de 171, se situează pe locul 29 între cele 57 de ţări cuprinse în studiu (Minkov, 2007 – *Anexa B*).

Demersul lui Geert Hofstede s-a bazat pe „un mixaj raţional de metode, tehnici şi instrumente de cercetare, o combinare între anchetă, chestionar şi observare directă pe teren, analiza interpretativă şi modelul statistico-matematic, între holism şi individualism. Cercetarea este însă preponderent sincronă şi urmăreşte permanent analiza comportamentului uman în situaţii similare" (Zaiţ, 2002, p. 151).

Deşi demersul lui Hofstede este unul deosebit de complex are şi el propriile limite, una dintre ele fiind chiar originea culturală a cercetătorului aflat sub programarea cadrului cultural din care provine. Chiar dacă validarea dimensiunilor nu mai este o problemă, cercetătorul este conştient de faptul că dimensiunile culturale propuse pot să nu aibă aceeaşi relevanţă în orice cultură şi că s-ar putea să existe criterii care să definească mai bine un spaţiu cultural, motiv pentru care recomandă o abordare *emică*[19], legată de dimensiunile *etice* furnizate. Importantă este şi interpretarea calitativă a diferenţelor faţă de valorile medii ale dimensiunilor pentru fiecare cultură studiată (Hofstede, 2006). Alţi cercetători propun îmbunătăţirea demersului[20] prin construirea de scenarii cu

[19] Lucru pe care l-am realizat şi noi în lucrarea de faţă.

[20] Prezentăm în continuare câteva din criticile aduse (Livian, 2004, p. 15; McSweeney, 2002, pp. 89-118), cu menţiunea că numărul lor este mult mai mare, dar autorul a furnizat explicaţii/răspunsuri în majoritatea cazurilor :
- acordă culturii o coerenţă şi o forţă de constrângere considerabile (viziune psihologică);
- abordarea cantitativă (ancheta prin chestionar) nu este un instrument suficient pentru a studia valorile reprezentative;
- deşi există o varietate culturală în cadrul şi între unităţile aceleiaşi organizaţii, Hofstede sugerează că există echivalenţă (aceeaşi cultură organizaţională) între filialele IBM în care a aplicat chestionarul;
- construirea dimensiunilor ca bipolare este problematică – pot coexista valori care aparţin celor doi poli sau valorile unui pol, respectiv ale celuilalt pol, pot fi mai mult sau

ajutorul unei abordări diacronice, scenarii care să-l pună pe individ în diverse situaţii şi în diferite contexte culturale (Zaiţ, 2002).

1. 3. 1. 2. Dimensiunile specificităţii culturale la antropologul Edward T. Hall

Edward T. Hall, cercetătorul care şi-a început studiile la începutul anilor '50 în SUA, devenind întemeietorul *Comunicării interculturale*, identifică noi dimensiuni culturale pe baza unei abordări diferite, antropologice, cea a decodajului cultural, în centrul căreia se află *timpul*, considerat element cultural. Analiza se referă la modul în care este acesta exprimat, utilizat şi structurat în diferite culturi, conştient şi inconştient. Alte două dimensiuni, *spaţiul* şi *contextul*, aflate întotdeauna în strânsă legătură cu timpul, se alătură acestuia ca puncte de analiză şi criterii pertinente de diferenţiere culturală.

Din punct de vedere metodologic, în cercetările întreprinse, autorul a recurs la o ontologie mai mult realistă decât constructivistă, care transpare chiar din opinia sa despre cultură: „Cultura nu este [...] un concept [...] ea [n.n. A.N.O.] există absolut independent de credinţele noastre" (Hall, 1992, p. 13). Timpul există independent de acţiunile prin care este modelat sau măsurat, independent de existenţa cuvintelor folosite pentru a fi desemnat. Există o dimensiune construită a timpului şi diferite modele de percepere a timpului, în funcţie de cultură. Făcând referire la E. E. Evans-Pritchard, afirmă: „El a înţeles că timpul are o semnificaţie şi o structură particulară fiecărei culturi şi a fost suficient de perspicace pentru a considera timpul ca fiind produsul spiritului uman şi nu ca o constantă care transcende orice cultură" (*ibidem*, p. 95).

Epistemologia[21] interpretativă (inductivă şi pluridisciplinară) se alătură metodologiei empirice. În lucrările sale, autorul face referire la experienţe trăite în copilărie sau mai târziu, în calitate de cercetător. Pe lângă observaţiile din teren, utilizează şi interpretează şi rezultate ale unor cercetări experimentale din antropologie, psihiatrie sau alt domeniu util pentru demonstraţie. Abordarea este una pozitiv-culturalistă, structuralistă[22] şi hermeneutică[23]. Hall, în calitate de antropolog, se inspiră din legile explicative ale comportamentului omului în faţa timpului, distingând, la nivelul microtimpului, individul monocron de cel

---

mai puţin subliniate, în funcţie de situaţie.

[21] Parte a gnoseologiei care studiază procesul cunoaşterii umane în cadrul diferitelor ştiinţe; teorie a cunoaşterii ştiinţifice (*Noul dicţionar explicativ al limbii române*, Editura Litera Internaţional, 2002).

[22] Orientare teoretică şi metodologică în ştiinţele contemporane care studiază structura, funcţiile şi sistemele de relaţii ce caracterizează obiectele şi procesele (*Noul dicţionar explicativ al limbii române*, Editura Litera Internaţional, 2002).

[23] Teorie a interpretării semnelor ca elemente simbolice ale unei culturi (Marcu, Mânecă, 1986).

policron. Autorul se interesează de cultura primară, o cultură inconştientă, ascunsă, pe care doreşte să o detecteze cu ajutorul observaţiei. Mai mult decât atât, oferă un model de analiză al culturii (*Anexa C*), plecând de la următorul principiu: „cultura are un fundament biologic şi prinde rădăcini în cadrul unui anumit număr de activităţi infraculturale" (Hall, 1984, p. 221). Acest model ţine cont de diferite combinaţii ale sistemelor de comunicare primară (SCP). Fiecare SCP poate fi caracterizat de adjective echivalente. Pe baza acestui model, analiza poate fi complexă, deoarece fiecare sistem le reflectă pe celelalte, iar el, la rândul său, este reflectat de toate celelalte.

Postulatele fundamentele pe care se bazează analiza lui Edward T. Hall sunt următoarele (Hall, 1992, pp. 14-20; Straker, 2008):

1. Timpul şi cultura sunt indisociabile.
2. Lumea comunicării este subdivizată într-o parte emergentă, cea a cuvintelor, şi o parte imergentă, cea a comportamentelor, mai importantă decât prima.
3. Există mai multe timpuri (timp biologic, individual, fizic etc.).
4. Existenţa timpului este independentă de posibilitatea de a-l măsura.
5. Există un nivel de cultură (informal) situat dedesubt, ascuns şi foarte structurat, un ansamblu de reguli de comportament şi de gândire nespuse, implicite, care controlează tot ceea ce facem.
6. Acest nivel de cultură (numit nivel primar sau informal) determină maniera în care indivizii percep mediul lor propriu în care îşi definesc valorile şi îşi stabilesc cadenţa şi ritmurile lor de viaţă fundamentale.
7. Nivelul de cultură primară este structurat în jurul unor ipoteze de bază, care constituie drumul de acces către Adevăr.
8. Cultura primară se caracterizează printr-o rezistenţă puternică la schimbarea rapidă şi exogenă. Cultură inconştientă, acesta nu rămâne mai puţin intenţională, opunându-se dogmelor politice şi religioase. Evoluţia sa este endogenă.
9. Există cel puţin trei niveluri diferite de funcţionare a unei culturi[24]:

a) **nivelul tehnic** (regulile tehnice), care joacă un rol deosebit de important în funcţionarea convenţională a grupului, pe baza normelor, legilor, principiilor;

b) **nivelul informal** (reguli informale), ascuns, inconştient şi implicit al culturii primare (aici apar elementele de specificitate culturală; comunicarea nonverbală se formează şi funcţionează la acest nivel);

c) **nivelul formal** (reguli formale), în care comportamentele, cuvintele şi simbolurile au o valoare specifică pentru un sistem cultural dat şi sunt învăţate în mod conştient.

10. Negarea părţii ascunse a culturii conduce la conflict.
11. A descoperi cultura ascunsă a celuilalt înseamnă a descoperi propria cultură, prin diferenţiere. În consecinţă, autorul confruntă cel puţin două culturi pentru a face să iasă

[24] Această clasificare a fost inspirată din teoria limbajului reptilic, precum şi din teoria neocortexului, teorii dezvoltate de Paul MacLean (Sorrells, *apud* Rogers ş.a. , 2002).

la iveală, prin comparaţie, caracteristicile fiecăreia.
12. Lumea contemporană este dominată de două mari tradiţii total diferite: 1. logica liniară, proiectată către exterior, evidenţiată de filosofii greci din secolul al V-lea şi care domneşte în filosofie şi în ştiinţele occidentale contemporane; 2. disciplina exigentă, orientată către interior, reprezentată de filosofiile budiste printre care zenul ocupă un loc foarte important. Acordând atenţie exteriorului, omul s-a îndepărtat de veritabilul său obiectiv, acela de înţelegere şi stăpânire a vieţii. Aici este locul în care cele două mari tradiţii filosofice, cu toate diferenţele lor, îşi etalează din ce în ce mai mult bogăţia sensului lor.
13.Culturile nu se amestecă (sunt precum apa şi uleiul).
14. Spaţiul, timpul şi contextul sunt strâns legate.

În cele ce urmează, vom descrie pe scurt conţinutul criteriilor de diferenţiere culturală furnizate de Hall: *timp*, *spaţiu* şi *context cultural*.

1. Tipuri de timp. Monocronism-policronism

Diferitele **tipuri de timp** la Hall sunt schiţate în „cartea timpului" sau *mandala*, cum o denumeşte autorul, preluând o expresie din matematică. În *Tabelul nr. 1.10* prezentăm o descriere succintă a acestora:

Tabelul nr. 1.10 — *Tipuri de timp la Hall*

Tipuri de timp	Descriere
Timpul biologic	Timpul ca succesiune de perioade şi ritmuri; ciclurile naturale exterioare interiorizate, care au început să funcţioneze în mod autonom, independent de originea lor;
Timpul individual	Timpul perceput; impresia că timpul stă atunci când ne grăbim sau că timpul trece mai repede odată cu vârsta;
Timpul fizic	Timpul fizicianului: instrument de măsură, care prin convenţie devine etalon; considerat unidirecţional şi ireversibil;
Timpul metafizic	Timpul ocult, dar nu mistic; distorsiunea temporală resimţită în impresia de *déjà vu*;
Timpul cultural (microtimp)	Sistemul temporal propriu nivelului de cultură primară; aproape toate regulile sale sunt aplicate într-o manieră inconştientă. Există mai multe timpuri culturale: 1. **timpul limbajului**, care demonstrează modul în care limba exprimă sau nu timpul[25];

[25] De exemplu, limbile indiene nu conţin nici un cuvânt pentru a desemna timpul; mai mult, dacă *vara* este un substantiv în limbile occidentale, *vara* desemnează o stare în limba hopi.

	2. **timpul discursului** este ritmul discuţiei[26];
	3. **timpul de decizie**[27];
	4. **timpul de reacţie** este timpul necesar pentru a răspunde la o ameninţare, provocare, ofensă sau nedreptate;
	5. **monocronism-policronismul** se referă la modul de tratare al lucrurilor de către indivizi: policronicii tratează mai multe lucruri în acelaşi timp, iar monocronicii sunt ordonaţi şi tratează lucrurile unele după altele;
Sincronia	Ritmul propriu fiecărei culturi: sincronia paşilor oamenilor din acelaşi oraş sau a copiilor care se joacă în acelaşi parc, sincronizarea gesturilor noului-născut cu vocea mamei sale;
Timpul sacru	Timp magic, reversibil, conştient, dificil de conceput pentru europeni sau nord-americani; când indienii americani participă la ceremonii, ei sunt, în acelaşi timp, *în ceremonie* şi *în timpul ceremoniei*, în sensul că încetează atunci să mai trăiască în timpul obişnuit;
Timpul profan	Sistemul explicit al timpului calendaristic;
Meta-timpul	Timpul nenumăratelor teorii, discuţii, consideraţii asupra timpului; o entitate abstractă care se construieşte plecând de la diferitele fenomene temporale;
Timpul cultural al femeilor şi al bărbaţilor	Diferenţele de raportare la timp între bărbaţi şi femei aparţinând aceleiaşi culturi; maniera în care cele două sexe privesc prezentul în raport cu viitorul: pentru bărbaţi este important ceea ce fac, pentru femei ceea ce sunt.

Adaptare şi sistematizare [A.N.O.] *apud* Hall (1992, pp. 28-55);

Foarte importantă este considerată a fi, de către specialişti, distincţia **monocronism-policronism** în compararea culturilor. Aceste diferenţe privind timpul cultural au fost identificate de Hall pornind de la compararea hispanicilor cu anglo-americanii. Pe primii îi numeşte policronici, iar principala diferenţă faţă de monocronici este capacitatea lor de a trata mai multe lucruri în acelaşi timp. Ceilalţi, numiţi monocronici, sunt ordonaţi şi tratează lucrurile unele după altele. Alte diferenţe sunt prezentate în tabelul de mai jos:

[26] Omul marilor spaţii (cowboy-ul sau indianul) adoptă un ritm mult mai lent decât al omului de afaceri; indianul sau japonezul se simt urmăriţi verbal de către omul alb.

[27] În Occident, tripticul decizie-acţiune-execuţie devine posibil imediat mai ales prin intermediul planificării, pe când, la indieni, lucrul neterminat este o normă. Planificarea este neînţeleasă de ei şi suscită rezistenţă din partea lor (Hall, 1992).

Tabelul nr. 1.11 *Monocronism-policronism*

Monocronism	Policronism
Realizarea unui singur lucru la un moment dat (separarea activităţilor în spaţiu);	Realizarea a mai multor lucruri în acelaşi timp (concentrarea activităţilor într-un singur loc);
Timp liniar, cuantificat (pierdut sau câştigat), controlat (planificare, verificare, corectare);	Timp circular, fără orare sau programe stricte;
Capacitate crescută de concentrare asupra lucrului facut;	Uşor de distras de la o activitate începută;
Accent pe termenul la care trebuie să se finalizeze activitatea;	Accent pe ceea ce se va realiza;
Munca este pe primul loc;	Relaţiile primează;
Nu se împrumută lucruri sau se împrumută foarte rar;	Se împrumută lucruri des şi cu uşurinţă;
Accent pe promptitudine;	Promptitudine bazată pe factori relaţionali;
Mecanisme interne de control (conştiinţa);	Mecanisme de control extern;
Mecanisme de feedback lente;	Mecanisme corectoare foarte rapide;
Timpul este inflexibil, tangibil.	Timpul este flexibil, fluid.

Adaptare şi sistematizare [A.N.O.] *apud* Hall (1971, pp. 212-214), Straker (2008), Missana, Dahl (2004);

Printre popoarele cu o orientare dominant policronă autorul îi enumeră pe spaniolii din New Mexico, pe americanii din sud sau pe arabi (în general, mediteraneenii). Nord-americanii sunt prezentaţi ca fiind arhetipul comportamentului monocron. Datorită acestor diferenţe pot să apară fenomene de tipul celui exprimat de Hall în pasajul următor: „Gândiţi-vă la tot ceea ce implică pentru un american faptul de a munci în Ecuador unde modelele de comportament şi de organizare sunt policrone. Nord-americanii, dacă văd că vor fi aglomeraţi către sfârşitul programului lor, măresc ritmul şi fac tot posibilul pentru a termina totuşi ceea ce şi-au propus să facă. Ecuadorienii, dimpotrivă, nu fac nimic pentru a grăbi ceva sau pentru a depune un efort suplimentar" (Hall, 1992, p. 87). Americanul, pentru că interiorizează mecanismele temporale, devine propriul său tiran: „mecanismele interne de control fac dintr-un individ propriul său tiran şi îl constrâng mai mult decât controalele externe" (*ibidem*).

Timpul are o dimensiune simbolică. În culturile occidentale, este trăit ca un mesaj social. Timpul înseamnă bani, libertate sau reflectă un anumit statut. De exemplu, gradul de libertate în utilizarea timpului, de care dispune un individ într-o întreprindere, indică poziţia sa ierarhică. La fel, timpul de aşteptare într-o întâlnire de afaceri transmite mesaje legate de importanţa afacerii, statutul individului şi politeţea gazdei. În contextul afacerilor internaţionale el devine o

variabilă cu greutate deoarece partenerii vor folosi inconştient o structură temporală implicită[28]. Timpul social, pentru sociologi, reprezintă esenţa activităţilor care-l compun (Gavriluţă, p. 61). Timpul este, la Hall, în strânsă legătură cu spaţiul.

2. Spaţiul cultural – proxemică, teritorialitate, contrast

Hall (1971, pp. 143-232) a fost preocupat de studierea spaţiului şi a relaţiilor indivizilor în cadrul lui (*proxemica*). Analizând organizarea spaţiului personal, a biroului, a spaţiului de parcare, a spaţiului de la domiciliu, a spaţiului marilor oraşe etc., precum şi a modului de manifestare a distanţelor la om, ajunge la concluzia că spaţiul este un element important al decodajului cultural, deoarece el este organizat diferit în fiecare cultură. În unele culturi, indivizii au nevoie de mai mult spaţiu, lucru reliefat de faptul că preferă case, maşini, birouri, distanţe de interacţiune între indivizi mai mari (de exemplu, nord-americanii). În alte culturi, indivizii se simt confortabil dacă sunt mai aproape de cei cu care comunică şi au nevoie de mai puţin spaţiu fizic (japonezii, de exemplu)[29]. Modificarea distanţei dintre indivizi produce modificări vizibile la nivel nonverbal (tonul vocii, volumul vocii, atitudine, postură etc.). La om, sensul spaţiului şi al distanţei nu este static, ci dinamic, deoarece percepţia sa asupra acestora este legată de acţiune, adică de ceea ce se poate face într-un spaţiu dat (*idem*, p. 145)[30]. Pornind de la aceste observaţii, Hall identifică patru tipuri de distanţe, fiecare comportând, la rândul său, două moduri de manifestare

---

[28] Exemplul indispoziţiei omului de afaceri american în faţa retroactivităţii legilor fiscale franceze ilustrează acest caz. Cât despre francez, care concepe mediul social şi comercial ca o reţea de influenţă (sistem policronic), acesta va căuta să identifice locurile de putere destinate să-i servească în realizarea unei tranzacţii în Statele Unite, uitând de diferenţele culturale (Hall, *ibidem*).

[29] Un element specific japonezilor, legat de percepţia lor asupra spaţiului, este acela că spaţiile pe care le percepem noi ca fiind goale, din cauza lipsei obiectelor, sunt la ei încărcate de sens (transmit mesaje senzoriale prin miros, temperatură, umiditate, lumină, umbră, culoare), văzute ca având relaţii cu ceea ce este în jur (de fapt, pun în valoare alte spaţii) şi denumite prin cuvântul *ma* (Hall, 1971, pp. 188-189).

[30] Alte observaţii asupra spaţiului l-au condus pe Hall la următoarele clasificări:
I. spaţii sociofuge - spaţii sociopete, unde spaţiile sociofuge reprezintă acele spaţii care îi fac pe oameni să se retragă în ei înşişi, să se distanţeze de ceilalţi, iar spaţiile sociopete sunt spaţiile care favorizează contactele, relaţionarea, ca de exemplu spaţiile în reţea, care conectează toate punctele şi sistemele (străzile oraşelor franceze şi spaniole respectă această dispunere în reţea, iar în Japonia există conceptul de *centru*, cu sensul de loc ce poate fi abordat din orice direcţie);
II. spaţii fixe - spaţii flexibile sau semifixe (de exemplu, în cultura japoneză, există pereţi interiori mobili care pot fi deplasaţi, pliaţi etc., conform nevoilor casei; în alte culturi, se preferă dispunerea flexibilă a mobilierului – *apud* Prutianu, 2008, pp. 73-74).

– *apropiat* şi *îndepărtat* (v. *Tabelul nr. 1.12*):

Tabelul nr. 1.12 *Descrierea distanţelor la om*

Tipuri de distanţe	Descriere
1. Distanţa intimă	Pătrunderea în spaţiul delimitat de această distanţă este permisă doar persoanelor foarte apropiate. La această distanţă, prezenţa altuia poate deveni chiar invazivă prin efectul său asupra sistemului perceptiv. Vederea (adesea deformată), mirosul şi căldura corpului celuilalt, ritmul respiraţiei sale, mirosul şi suflul răsuflării, constituie ansamblul semnelor irefutabile ale unei relaţii de angajament cu un alt corp.
- *modul apropiat* (până la 15 cm)	Este distanţa la care au loc acţiuni precum actul sexual sau lupta, distanţa la care individul se reconfortează şi pe care o protejează. Contactul fizic sau verosimilitatea iminenţei sale domină conştiinţa partenerilor. Puterea receptorilor distanţei este redusă la extrem, cu excepţia simţului olfactiv şi al percepţiei căldurii corpului. Detaliile sunt percepute cu o precizie extraordinară, iar vocea joacă un rol minor.
-*modul îndepărtat* (15–40 cm)	La acestă distanţă, dimensiunea capului şi trăsăturile sale sunt percepute distorsionat, prin mărire. Irisul celuilalt este sensibil mărit. Vocea este menţinută într-un registru mai scăzut.
2. Distanţa personală	Această distanţă desemnează distanţa fixă, creată de organism în jurul său, pentru a se izola de ceilalţi, pentru a nu avea contact fizic cu aceştia.
- *modul apropiat* (45–75 cm)	La această distanţă nu se mai constată deformări vizuale ale trăsăturilor celorlalţi, dar se înregistrează o reacţie sensibilă din partea muşchilor care controlează activitatea ochilor. În continuare, gradul de familiaritate al celor care pot pătrunde în zona delimitată de acestă distanţă este ridicat.
-*modul îndepărtat* (75–125cm)	Este distanţa delimitată de lungimile a două braţe întinse de două persoane până la atingerea degetelor. În spaţiul delimitat de acestă distanţă se percepe corect dimensiunea capului, trăsăturile se disting în mod clar, căldura corpului nu mai este perceptibilă, se observă detalii legate de vestimentaţie, se percep mişcările mâinilor etc., se discută subiecte personale.
3. Distanţa socială	Marchează limita de putere asupra altuia. Această distanţă delimitează spaţiul rezervat contactelor sociale. Detaliile intime ale feţei nu mai sunt percepute, capul, umerii şi înălţimea corpului sunt vizibile, iar în modul îndepărtat corpul

	este văzut în ansamblu, vocea este normală, persoanele nu se mai pot atinge sau nu mai pot fi atinse decât printr-un efort particular.
- *modul apropiat* (1,2–2,1m)	Aici au loc negocieri impersonale. Persoanele care muncesc împreună practică, în general, acest mod apropiat al distanţei sociale.
-modul îndepărtat (2,1–3,6m)	În perimetrul delimitat de această distanţă, se derulează raporturile profesionale sau sociale cu un caracter mai formal. În cazul unei întruniri prelungite este importantă menţinerea contactului vizual. Nu mai pot fi distinse detaliile subtile ale feţei, dar interlocutorul poate fi privit în ansamblu, fără efort. Vocea este sensibil mai înaltă. Indivizii care se cunosc, aflaţi la acestă distanţă, nu se mai simt obligaţi să poarte o conversaţie.
4. Distanţa publică	Este distanţa la care are loc discursul public cu caracter oficial, formal, ritual, fiind utilizată în special de persoanele importante. Există însă situaţii în care oricine o poate folosi. Cu toate acestea, unele persoane nu o folosesc niciodată.
- *modul apropiat* (3,6–7,5m)	La nivel de discurs se observă o atenţie particulară acordată vocabularului, dar şi transformări care ţin de gramatică şi sintaxă (adoptarea unui stil formal). Vocea este înaltă, dar nu atinge volumul maxim. Auditorul poate fi privit în ansamblu, dar se pierd detalii legate de aspecte intime ale feţei, vestimentaţiei etc. Apar deformări de percepţie prin micşorare. La acestă distanţă un subiect poate adopta o conduită de fugă sau de retragere dacă se simte ameninţat.
-modul îndepărtat (peste 7,5m)	Modul îndepărtat al distanţei publice este rezervat în special persoanelor oficiale importante. La acestă distanţă au loc exagerări ale comportamentului oratorului, în ansamblu (gesturi largi, teatrale, postură dreaptă, ritm lent, cuvinte mai bine articulate, modificări de ordin stilistic etc.). Ideea unui contact posibil cu auditorul devine practic imposibilă.

Adaptare şi sistematizare [A.N.O.] *apud* Hall[31] (1971, pp. 147-160);

Un alt aspect legat de spaţiul cultural este cel al intensităţii de exprimare a

[31] Aceste distanţe au fost stabilite în urma observării comportamentului persoanelor adulte, din clasa mijlocie de pe coasta americană de Nord-Est. Alte culturi posedă structuri proxemice diferite (Hall, 1971, pp. 146-147).

teritorialității[32]. Unii oameni sunt mai „teritoriali", punând un mare accent pe proprietate[33]. Ei caută mijloace pentru a marca zonele care le aparţin. Această preocupare se extinde chiar la nivel de graniţe naţionale, ducând la războaie cu vecinii. Grija pentru proprietate şi securitatea acesteia sunt foarte accentuate. De obicei, aceste aspecte se observă în culturile caracterizate de un context cultural sărac. La polul opus se situează persoanele care pun mai puţin accent pe proprietatea asupra spaţiului şi a obiectelor care le aparţin, fiind mai puţin preocupate de grija pentru graniţele care delimitează proprietăţile, indiferent de natura lor. Aceste caracteristici se întâlnesc, în general, în culturile cu un context cultural bogat.

Contrastul la Hall se referă la maniera de raportare a omului la lumea din care face parte. De exemplu, aborigenii australieni gândesc mai degrabă că ei aparţin lumii, ţării, teritoriului etc., decât invers. Societăţile occidentale, dimpotrivă, au dat dovadă chiar de cruzime din dorinţa de a-şi demonstra proprietatea asupra terenurilor.

Spaţiul, la fel ca timpul, are o dimensiune simbolică. El transmite informaţii despre persoana căreia îi aparţine acel spaţiu, despre rangul ei, activităţile pe care le desfăşoară, nevoia de izolare sau, dimpotrivă, de relaţionare. Spaţiul este în strânsă legătură cu contextul.

3. Contextul cultural al comunicării

Contextul cultural se referă la informaţia culturală care înconjoară un episod de comunicare (Gary, 1998, p. 342).

Contextul cultural bogat relevă faptul că o bună parte din informaţii sunt deja cunoscute de persoana/persoanele care receptează mesajul, ceea ce face ca puţine informaţii să fie transmise într-o manieră explicită, codată. Mesajul verbal conţine doar o parte a informaţiei. Cea mai mare parte a informaţiei este

---

[32] Prin teritorialitate înţelegând comportamentul prin care individul stabileşte cererea pentru o anumită zonă, apărându-se astfel de ceilalţi membri –comportament observat şi la animale (Missana, v. bibliografie).

[33] Analiza acestui aspect, ca şi a altor elemente de cultură, trebuie să fie profundă. De exemplu, la indienii hopi, o analiză privind factorul de posesivitate pornind de la a observa incapacitatea lor de a spune „lucrul meu" ar putea duce la concluzia că aceştia nu au sensul teritorialităţii, ceea ce este fals, deoarece, pentru ei, un lucru, în sensul strict al termenului, nu este un cuvânt şi nu funcţionează asemenea acestuia: dincolo de un nume există o relaţie. Alt element specific este acela că în vocabularul lor nu există nici cuvinte care să desemneze spaţiile închise, interioarele, cum ar fi cuvintele hol, cameră, pasaj, interior, celulă, cavă, criptă etc. (Whorf, *apud* Hall, 1984, pp.198-199) – aceste observaţii l-au condus pe Hall la conceptul de relativitate lingvistică – procesul prin care orice limbă influenţează gândirea (Rogers ş.a., 2002).

conţinută de contextul fizic în care este interiorizată, de background-ul comunicării, transmis în timp. Comunicarea este diplomată, implicită şi indirectă, având la bază un număr foarte mare de relaţii informale existente între membrii grupului.

În culturile cu un context sărac, puţine lucruri se înţeleg de la sine. Comunicarea este francă, explicită, directă. Termenii utilizaţi sunt neechivoci, concreţi. Relaţiile între indivizi sunt formale, iar legăturile între membrii unei culturi sunt, în general, de scurtă durată, impuse de anumite situaţii conjuncturale (Hall, 1979, pp. 87-112; Keegan, Schlegelmilch, 2001, p.81; Carté, Fox, 2008, p. 18)[34].

Tabelul nr. 1.13 *Context cultural bogat şi sărac*

Context cultural bogat	Context cultural sărac
Mesaje mascate, implicite, utilizarea metaforelor, cititul „printre rânduri", viteză în comunicare;	Mesaje directe, explicite, simple şi clare; comunicare lentă[35];
Control extern, învinovăţirea altora în caz de eşec;	Control intern, acceptarea eşecului;
Accent pe comunicarea nonverbală;	Accent pe comunicarea verbală;
Rezervă în exprimare, „mască", „protejarea obrazului", transmiterea indirectă, pe ocolite sau prin intermediari a lucrurilor dezagreabile;	Reacţii vizibile, externe, exprimare directă, transmiterea directă a lucrurilor dezagreabile;
Distincţie între cei din interiorul grupului şi cei din afara grupului; acces greoi al străinilor într-un grup cultural;	Flexibilitate în ceea ce priveşte gruparea indivizilor, în funcţie de obiective; încurajarea accesului străinilor în grup;
Obligaţii faţă de familie şi faţă de grupurile de afiliere;	Sentiment redus al loialităţii;
Angajamente pe termen lung. Relaţia este mai importantă decât sarcina;	Angajamente relativ puţin durabile. Sarcina este mai importantă decât relaţia;
Timpul este flexibil. Procesul este mai important decât produsul, finalitatea;	Timpul este bine organizat. Finalitatea este mai importantă decât procesul;
Accent pe cooperare;	Accent pe competitivitate;

[34] În diferite culturi, transmiterea unui număr mare de informaţii poate fi percepută de receptor ca devalorizantă, în timp ce în altele, transmiterea unui număr redus de informaţii poate induce în eroare destinatarul. Într-o situaţie interculturală, această evaluare este delicată, pentru că ea necesită cunoaşterea şi adaptarea la nivelul contextual al celuilalt.

[35] Nu este potrivită transmiterea rapidă a mesajelor unor indivizi apţi să primească mesaje lente (Hall, 1992, p. 7).

Decizii intuitive, relaţionale;	Decizii logice, liniare;
Planificare implicită, orală, informală;	Planificare scrisă, explicită, formală;
Orientare spre viitor, cu respect pentru trecut;	Orientare spre prezent;
Cunoaşterea este situaţională;	Cunoaşterea este pe deplin transferabilă;
Teritorialitate scăzută;	Teritorialitate ridicată;
Acţiuni previzibile, înrădăcinate în trecut, extrem de stabile.	Acţiuni puţin previzibile, riscante, schimbări facile, rapide.
Responsabilitatea pentru acţiunile subalternilor revine şefilor .	Responsabilitatea este difuză.

Adaptare şi sistematizare [A.N.O] *apud* Hall (1979, 1992), Straker (2008), Beaman (2008, p. 40);

Culturi cu un context cultural bogat întâlnim mai frecvent în ţările estice şi în cele din Orientul Mijlociu (Japonia, China, Egipt, Arabia Saudită), în ţările cu o diversitate rasială relativ recentă (Franţa, Italia, Spania) şi în multe socităţi indigene (de exemplu, cea a indienilor din America). Contextul cultural scăzut caracterizează mai degrabă ţările cu o populaţie eterogenă: SUA, Marea Britanie, Canada, Danemarca şi Norvegia (Beaman, 2008, p.39).

Dimensiunile culturale descrise în rândurile de mai sus oferă o altă perspectivă asupra culturii, evidenţiind aspecte noi ale acesteia. Această abordare dominant emică sondează alte realităţi, sesizabile doar la nivelul unui cercetător experimentat. Viziunea antropologică ne atrage atenţia asupra faptului că analiza culturală cere din partea cercetătorului un simţ foarte ascuţit de observare, o cunoaştere culturală proprie, dar şi formarea de deprinderi în sfera înţelegerii şi asimilării de noi elemente culturale.

1. 3. 1. 3. Dimensiuni ale specificităţii culturale la Florence Kluckhohn şi Fred Strodtbeck

O altă abordare a dimensiunilor culturale ne este oferită de cercetătorii Kluckkhohn şi Strodtbeck, care, în urma unui studiu realizat în 1961 în cinci comunităţi (hispano-americană, texană, mormonă, zumi, indieni navaho), bazat exclusiv pe orientarea valorilor şi variaţiile acestora (Stanciu, Ionescu, 2005, p. 65), ajung la trei ipoteze, constituite drept puncte de plecare în demersurile care au urmat:

- *Există un număr limitat de probleme umane comune la care toate societăţile trebuie să găsească nişte soluţii.*
- *Deşi există variabilitate în soluţiile găsite pentru rezolvarea problemelor, numărul acestor soluţii nu este nici nelimitat, nici aleatoriu.*
- *Toate soluţiile alternative sunt posibile în toate societăţile, în orice*

*moment, dar preferinţa pentru o anumită soluţie variază de la o societate la alta (*Kluckhohn&Strodtbeck, *apud* Hills, 2002; Bosche, 1993, p.127).

Soluţiile preferate de o societate pentru rezolvarea problemelor reflectă valorile sale. Aşadar, analizând soluţiile preferate ale unei societăţi putem cunoaşte sistemul său de valori.

Problemele de bază, ce trebuie să fie rezolvate de orice societate, conform autorilor, sunt următoarele (*ibidem*)[36]:

1. Pe ce aspect al timpului ar trebui să se concentreze oamenii – pe trecut, pe prezent sau pe viitor?

2. Care este relaţia omului cu natura – dominare, supunere sau armonie?

3. Cum ar trebui să fie raporturile oamenilor cu ceilalţi – ierarhice (liniare), egale (colaterale) sau de separare, individuale?

4. Ce motivează cel mai mult comportamentul – exprimarea sinelui (a fi), propria dezvoltare (a deveni) sau faptul că va obţine ceva (a face)?

5. Care este natura naturii umane – bună, rea, mixtă?[37]

Aceste probleme devin dimensiuni culturale, pe baza cărora se pot descrie diferenţele între culturi. Răspunsurile preferate indică orientarea valorilor unei societăţi. Cuprinsul acestor orientări este descris în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.14 *Orientarea valorilor la Kluckhohn&Strodtbeck*

Dimensiune	Orientare	Descriere
1. Orientarea în raport cu timpul	*Trecut*	Accent pe trecut, pe conservarea şi menţinerea învăţăturilor şi credinţelor tradiţionale;
	Prezent	Concentrare asupra prezentului, asupra imediatului, acceptarea schimbării credinţelor, tradiţiilor;
	Viitor	Accent pe viitor (importanţa acordată timpului,

[36] Autorii au sugerat faptul că teoria dezvoltată nu este completă şi că pot exista şi alte probleme de bază în afara celor enumerate de ei. Alţi cercetători, printre care Hills (în 1988), au continuat dezvoltarea teoriei lor, propunând întrebări şi răspunsuri de bază, adică valori alternative: 1. *alocarea unui spaţiu* - fiecărui individ în parte, unui grup/unei familii, tuturor; 2. *motivaţia de bază pentru a munci* – pentru a aduce o contribuţie socială, pentru a avea un sentiment de realizare personală sau pentru securitate financiară; 3. *distribuirea în societate a rolurilor* care presupun putere şi responsabilitate – doar femeilor, doar bărbaţilor sau ambelor categorii, în mod egal; 4. *relaţia între individ şi stat* – responsabilitatea plăţii îngrijirilor de sănătate etc. revine statului, individului sau atât statului, cât şi individului; *sensul vieţii şi al morţii*; *natura relaţiei umanităţii cu supranaturalul* (*apud* Hills, 2002).

[37] Autorii au lansat şi o a şasea dimensiune, referitoare la spaţiu (*aici*, *acolo*, *departe*), dar nu au concretizat cercetările privind acest aspect (*apud* Hills, 2002).

		planificării, investiţiilor), pe căutarea unor metode care să înlocuiască vechiul;
2. Orientarea în raport cu mediul	*Dominare*	Natura poate fi şi trebuie controlată în totalitate de către om (individul este perceput ca având iniţiativă şi capacitate de decizie în raport cu mediul său);
	Armonie	Se poate şi trebuie exercitat un control parţial asupra naturii, protejând-o, pentru a trăi în armonie cu ea;
	Supunere	Nu este posibil şi nici nu trebuie exercitat un control asupra forţelor naturii, ci, mai degrabă, omul trebuie să se supună acestor forţe (orientare fatalistă);
3. Orientarea în raport cu relaţiile umane	*Ierarhie*	Accent pe principii ierarhice;
	Egalitate	Egalitate extinsă, accent pe consens;
	Separare	Accent pe individul sau pe familia individuală din cadrul grupului, care ia decizii în mod independent;
4. Orientarea activităţii	A fi	Motivaţie internă, cu accent pe manifestarea sinelui într-o activitate, pe autoevaluarea stării de fapt; importanţă redusă acordată evaluării de către alte persoane din grup;
	A deveni	Motivaţia constă în propria dezvoltare; interes pentru a constata şi monitoriza singur acestă dezvoltare;
	A face	Motivaţie externă: accent pe sublinierea activităţilor apreciate de individul însuşi şi aprobate, în acelaşi timp, de grupul din care face parte;
5. Orientarea în raport cu natura umană	Rău/ transformabil	Omul este rău din naştere, dar poate învăţa să fie bun. Cu toate acestea, pericolul regresiei este mereu prezent.
	Rău/ imuabil	Omul se naşte rău şi este imposibil să se schimbe. Aşadar, are nevoie de o foţă externă de mântuire.
	Mixt/ transformabil	Omul se naşte atât cu trăsături bune, cât şi cu trăsături rele. El poate învăţa să fie mai bun sau mai rău.
	Mixt/ imuabil	Omul are trăsături bune, dar şi rele şi profilul lui nu poate fi schimbat.
	Neutru/ transformabil	Omul nu se naşte nici bun, nici rău, dar poate învăţa să fie bun sau rău.
	Neutru/ imuabil	Omul nu se naşte nici bun, nici rău şi acest profil nu poate fi schimbat.
	Bun/ transformabil	Omul se naşte în principiu bun, dar poate fi corupt.

BCU IAŞI CENTRUL DE CARTE

Bun/ imuabil	Omul se naşte bun şi va rămâne mereu aşa.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Hills (2002);

Orientarea valorilor este unul dintre tipurile de demers întreprinse în Managementul intercultural prin care se urmăreşte identificarea a „ceea ce diferenţiază modelele comportamentale cu ajutorul cărora oamenii îşi rezolvă problemele în diferite situaţii şi în diferite culturi. Scopul acestui demers poate fi acela de a compara culturi diferite sau de a realiza un diagnostic intercultural pentru a oferi sugestii sau soluţii la probleme apărute în situaţii multi sau interculturale" (Zaiţ, 2002, p. 173). S-a aflat la baza a numeroase cercetări interculturale, printre care şi cele dezvoltate de Fons Trompenaars.

1. 3. 1. 4. Dimensiunile specificităţii culturale la Charles Hampden-Turner şi Fons Trompenaars

Alţi doi cercetători, Hampden-Turner şi Trompenaars, întregesc tabloul dimensiunilor culturale prin oferirea unui model cu şase dimensiuni. Modelul a fost definitivat în urma analizei răspunsurilor a 50.000 de respondenţi, din mai mult de patruzeci de ţări. Studiile desfăşurate pe parcursul a paisprezece ani de cercetare au beneficiat de vasta experienţă în afaceri internaţionale a celor doi specialişti.

În demersul lor, autorii pornesc de la aceeaşi premisă ca şi Kluckhohn şi Strodtbeck, considerând că diferenţele culturale se explică prin modalităţi diferite de abordare a aceloraşi probleme fundamentale. În funcţie de maniera preferată de rezolvare a acestora, identifică următoarele dimensiuni culturale:

1. Universalism-particularismul se referă la modul în care îi evaluăm, îi judecăm pe ceilalţi. Universalismul este definit de reguli, coduri, legi şi generalizări. El caută identicul şi asemănarea şi se străduieşte să impună la toţi membrii unei culturi standardele universale admise, principiile general valabile care reflectă valorile şi normele specifice culturii respective. Particularismul poate fi descris ca accentuând excepţiile, circumstanţele şi relaţiile, căutând diferenţa, formele de distincţie, unicitatea, excepţionalul, atributele care fac dintr-un obiect un fenomen incomparabil. În această situaţie, sunt importante circumstanţele şi obligaţiile particulare faţă de persoanele pe care le cunoaştem, ca urmare, domină micile comunităţi rurale (Hampden-Turner şi Trompenaars, 2004, p. 2). Comportamentele specifice acestei dimensiuni sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.15 *Universalism-particularism*

Universalism	Particularism
Accentul este pus mai mult pe reguli decât pe relaţii;	Accentul este pus mai mult pe relaţii decât pe reguli;
Contractul este considerat cadru de acţiune;	Contractul poate fi uşor modificat ;
Persoana de încredere este cea care îşi respectă contractul şi cuvântul;	Se acordă încredere persoanei care îşi onorează înţelegerile mutuale;
Întotdeauna există un singur adevăr ; oamenii trebuie trataţi la fel;	Există întotdeauna mai multe perspective ; oamenii trebuie trataţi după calităţile personale şi apartenenţă;
O înţelegere/afacere încheiată trebuie respectată.	În afaceri, primează relaţiile.

Apud Burduş (1998, p.19), Lipset (în Alexander, Seidman, 2001, p.72);

Universalismul caracterizează, în general, societăţile mai complexe şi dezvoltate, precum SUA, Austria, Germania, Elveţia, Anglia, Suedia. Printre societăţile caracterizate de particularism, putem enumera: Japonia, Venezuela, Rusia, Indonezia, China, Coreea, Bulgaria (Trompenaars, *apud* Hodgetts ş.a., 2005, p. 111; Steers&Nardon, 2005, p.138).

2. Individualism-colectivismul reflectă intensitatea relaţiilor între indivizii unei societăţi precum şi conflictul între ceea ce doreşte individul şi ceea ce doreşte grupul de care aparţine. Individualismul poate fi definit prin concurenţă, independenţă, interes personal, progres şi dezvoltare personală. În individualism, valoarea îşi găseşte sursa în persoana care creează (care este stăpână pe sine, cercetează, descoperă, are ca scop propria dezvoltare şi îşi asumă responsabilitatea pentru alegerile şi ideile care decurg din acestea). Colectivismul presupune cooperare, legături sociale, altruism, serviciu public şi moştenire socială. Într-un sistem colectivist, valoarea îşi găseşte forma în discursul global al societăţii vii, care îşi întreţine şi formează membri ce atribuie responsabilitatea statului, tocmai în spiritul generat (Hampden-Turner şi Trompenaars, pp. 61-63). Particularităţile care diferenţiază culturile individualiste de cele colectiviste[38] sunt redate în tabelul următor:

[38] Deşi această dimensiune apare şi la Hofstede, observăm diferenţe, deoarece autorii studiază realităţi culturale diferite pe care le percep în funcţie de datul lor cultural. Aici, apare un mixaj între sensul oferit de Hofstede şi ceea ce se înţelege prin comunitarism sau solidaritate socială. La GLOBE, vom vedea în paginile următoare, apar două dimensiuni care separă sensul oferit de Hofstede de cel implicat de comunitarism: *colectivism in-grup* şi *colectivism instituţional*.

Tabelul nr. 1.16 *Individualism-colectivism*

Individualism	Colectivism
Utilizarea frecventă a formulei EU;	Utilizarea frecventă a formei NOI;
Luarea deciziilor prin reprezentanţi;	Luarea deciziilor în funcţie de interesele colectivităţii;
Oamenii îşi asumă/îndeplinesc obligaţii personale;	Oamenii îşi asumă şi îndeplinesc obligaţii de grup;
Preferinţa pentru vacanţe petrecute în doi sau chiar individuale.	Preferinţa pentru vacanţe petrecute în grup.

Apud Burduş, 1998, p.22

În general, societăţile moderne sunt caracterizate de individualism (SUA, Canada, Spania, Australia, Olanda, Danemarca), în timp ce colectivismul domină societăţile tradiţionale, printre care Singapore, Kuweit, Egipt, Coreea de Sud, Tailanda, Indonezia (Trompenaars, *apud* Hodgetts ş.a., 2005, p. 111; Steers&Nardon, 2005, p.138).

3. Viziunea asupra detaliului-viziunea de ansamblu (*specific-difuz*) reflectă măsura în care oamenii dintr-o anumită cultură sunt orientaţi către observarea detaliilor sau au o imagine de ansamblu asupra fenomenelor, evenimentelor, lucrurilor. În culturile specifice, indivizii privilegiază precizia. Ei percep mai bine elementele componente, printr-o analiză separată, apoi formează un întreg. Viaţa lor este divizată pe mai multe planuri. La momente diferite, se dedică fiecărui plan în parte, separat. Indivizii din societăţile în care domină viziunea de ansamblu (culturi difuze) privesc fiecare element din perspectiva întregului, preferă abordarea globală, modelele generale, asamblate în configuraţii sau sisteme. Fiecare element se află în relaţie cu celelalte, iar aceste relaţii sunt chiar mai importante decât părţile componente.

Una dintre originile opoziţiei între cele două viziuni este considerată a fi distincţia între spaţiul public şi cel privat[39]. Individul se poate situa fie într-un

[39] Mai există cel puţin trei origini posibile:
1. *aspectele complementare ale energiei* – energia se prezintă sub două forme, particule şi unde difuze; cercetătorul va vedea unde sau particule, în funcţie de tipul de detector utilizat (ideea este că instrumentele sunt capabile să influenţeze fenomenele studiate; în cazul culturii, spiritul cercetătorului permite crearea realităţii pe care el, ca instrument, o percepe);
2. *dualitatea funcţionării creierului*: emisfera stângă – digitală, iar emisfera dreaptă – analogică;
3. *abordarea „străinului"* – modul de ridicare a „barierei" pentru a putea comunica: fie plecând de la un detaliu precis spre exterior (de la particular la general, de la obiectivul urmărit la cunoaşterea partenerului), fie venind din exterior, dinspre general înspre

spaţiu comun (public), fie într-un spaţiu care îl separă de ceilalţi (spaţiu privat). Referindu-se la acest aspect, psihologul Kurt Levin diferenţiază cultura de tip U (americană) de cultura de tip G (germană). Cultura U privilegiază detaliul. Este marcată de spaţii publice vaste care fac din obiecte şi probleme personale obiecte şi probleme publice, tratate cu nonşalanţă, ca şi cum ar aparţine tuturor cunoscuţilor. În acest spaţiu, oricând se pot face sau se pot asculta confidenţe, se pot împrumuta obiecte. Spaţiul privat corespunzător acestei culturi este însă foarte restrâns, motiv pentru care accesul nu mai este permis. El devine accesibil doar celor foarte apropiaţi şi numai cu acceptul individului. Graniţa între cele două tipuri de spaţii este clară, strict delimitată, iar individul îşi alocă timpul, pe rând, fie unui spaţiu, fie celuilalt. Al doilea tip de cultură, cultura G, abordează problemele în mod global. Aici, spaţiul public este foarte redus, iar individul se descoperă celorlalţi într-o manieră mai mult oficială. În schimb, spaţiul privat este foarte vast. Persoanele din acest tip de cultură se caracterizează printr-o rezervă relativă, o insistenţă asupra păstrării intimităţii reflectată şi de spaţiul fizic: obloane închise, grădini private, ziduri înalte. Este dificil de pătruns în acest spaţiu privat dar, odată obţinută acceptarea, se pot cunoaşte multe lucruri despre celălalt, într-un mod discret, confidenţial, putându-se crea amiciţii intime, durabile (Hampden-Turner şi Trompenaars, pp. 121-161). Câteva dintre particularităţile acestei dimensiuni sunt evidenţiate în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.17 *Difuz-specific*

Difuz	Specific
Prin abordări colaterale, din aproape în aproape, se ajunge la obiect;	Direct, la obiect;
Evaziv, cu tact, ambiguu;	Precis, definitiv şi transparent;
Înalta moralitate situaţională este dependentă de persoană şi context;	Principiile şi morala sunt independente de persoanele la care se referă;
Viaţa personală şi cea profesională se întrepătrund.	Viaţa personală este delimitată de cea profesională.

Adaptare [A.N.O] *apud* Hampden-Turner&Trompenaars (2004), Burduş (1998, p. 29);

Marea Britanie, Germania, Ţările de Jos, SUA, Canada, Australia au o cultură relativ centrată asupra detaliului, pe când Coreea de Sud, Japonia, Tailanda, Malaezia, Singapore, Filipine, Franţa, Portugalia, Brazilia, Venezuela şi Mexicul, ca şi ţările din estul Asiei, din Europa catolică şi America de Sud privilegiază o viziune globală sau holistică (*ibidem*).

particular, prin stabilirea mai întâi a unor relaţii între parteneri şi, mai apoi, spre orientarea către interior, prin înglobarea unor obiective precise (Hampden-Turner şi Trompenaars, pp. 154-159).

4. Statutul câştigat-statutul atribuit se referă la maniera în care se obţine un anumit statut în cadrul unei anumite culturi. Statutul câştigat este definit de factori informali, dobândiţi de individ în cursul vieţii, prin efort (cunoştinţe generale şi profesionale, abilităţi, competenţe, trăsături de caracter etc.), în timp ce statutul atribuit este determinat de factori formali, care, în mare parte, nu presupun un efort din partea individului (vârstă, sex, rasă, origine etnică, clasă socială/castă, rang, etc.).

Culturile occidentale, de exemplu, acordă o mare atenţie reputaţiei. Estimarea fiecăruia se face în funcţie de propriile lui rezultate, de propriile succese. Un corolar fundamental al acestei morale a reuşitei este că persoana trebuie să fie pe picior de egalitate cu ceilalţi pentru a putea câştiga, reuşi datorită capacităţilor sale şi nu altor influenţe, de exemplu familiale. Alte culturi, dimpotrivă, consideră adesea o poziţie socială atribuită ca un privilegiu care deschide porţile către anumite favoruri. Poziţia socială a individului este câştigată prin diverse raţiuni, suspectate de alţii ca nefiind pe deplin justificate. Poziţia socială este atribuită indivizilor de origine nobilă sau regală, celor care vorbesc şi se poartă ca în înalta societate, celor care evoluează în mijlocul unor cercuri prestigioase, celor care provin dintr-o mare familie ori dintr-un grup etnic considerat a fi superior. În primul exemplu, vorbim de un statut câştigat, în al doilea, de un statut atribuit (Hampden-Turner şi Trompenaars, p. 197). Caracteristici paralele ale culturilor orientate către rezultatele obţinute de indivizi şi ale culturilor orientate spre titluri sunt prezentate în *Tabelul nr. 1.18*:

Tabelul nr. 1.18 *Statut câştigat-statut atribuit*

Statut câştigat	Statut atribuit
Folosirea titlurilor numai atunci când au relevanţă pentru competenţa persoanei;	Folosirea titlurilor pentru a clarifica statutul în societate;
Poziţia persoanei în societate are la bază performanţele individului;	Poziţia persoanei în societate are la bază originea, reputaţia, vârsta, alte categorii;
Funcţiile înalte sunt ocupate de persoane care variază atât ca vârstă, cât şi ca sex;	Funcţiile înalte sunt ocupate mai ales de bărbaţi, mai în vârstă, şi cu o pregătire generală de nivel înalt;
Persoana trebuie să demonstreze în permanenţă calităţile pe baza cărora a obţinut un anumit statut.	Nu e nevoie ca persoana să demonstreze calităţi deosebite.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Hampden-Turner&Trompenaars (2004), Burduş (1998, p. 31);

Cercetările au evidenţiat faptul că există o legătură între modul de acordare a statutului şi religia din cultura respectivă. Pentru protestanţi, de exemplu, statutul este unul câştigat, în timp ce pentru catolici, budişti sau hinduşi acesta mai mult se atribuie. Ca exemple de ţări care acordă importanţă

statutului câştigat putem enumera ţări precum Austria, Elveţia, Marea Britanie, Suedia, Mexic şi SUA, iar la categoria ţări care accentuează factorii formali amintim Venezuela, Indonezia, China, Rusia, Singapore, India (Trompenaars, *apud* Hodgetts ş.a., 2005, p. 111; Steers&Nardon, 2005, p.138).

5. Motivaţia endogenă-motivaţia exogenă îşi are originea în răspunsul oferit la întrebările pe care şi le pune individul cu privire la originea virtuţii, răspuns în funcţie de care îşi conduce şi îşi orientează alegerile morale. În societăţile caracterizate de motivaţie endogenă virtutea este văzută ca o calitate interioară, avându-şi originea în sufletul, în voinţa, în convingerile şi credinţele fundamentale ale membrilor lor, în triumful obiectivelor morale, în autodeterminare. Aceste societăţi pleacă de la principiul că indivizii, prin forţa lor interioară, ştiu ce este adevărat, pur şi integru. Societatea motivaţiei exogene vede virtutea ca fiind în exteriorul individului. Originea sa se află în ritmurile, în frumuseţea şi forţa naturii, în tot ceea ce este estetic, în ceea ce ne înconjoară şi în relaţiile între acestea, toate fiind privite ca modele de inspiraţie. Importante sunt şansa, destinul sau circumstanţele[40] (Hampden-Turner şi Trompenaars, pp. 247-254).

Orientarea unor ţări către un tip sau altul de motivaţie a fost pusă în evidenţă prin exprimarea acordului sau dezacordului faţă de următoarele idei:
1. Fără a pune mâna la treabă, nu poţi fi un conducător eficace (cele mai mari scoruri s-au obţinut în SUA, Canada, Australia, Marea Britanie, Israel iar cele mai mici în fosta Iugoslavie, Rusia, Indonezia, Suedia şi China);
2. Încrederea în destin nu aduce niciodată nimic pozitiv (scoruri maxime pentru

[40] Diferenţele între cele două tipuri de motivaţii au fost exprimate metaforic de autori prin diferenţa între „decidentul îndrăzneţ" şi „şeful atent". Şeful dintr-o cultură cu o motivaţie autentic endogenă îşi va impune deciziile prin ordine clare, date în mod direct. Sugestiile subalternilor nu au şansa de a fi aplicate. În societăţile în care domină motivaţia exogenă, şefii ţin cont de iniţiativele salariaţilor şi îşi rezervă timp pentru a-i asculta. Informaţiile importante circulă de jos în sus, de la periferie la centru. Ideea de la care se pleacă este aceea că aşa cum un părinte nu trebuie să îşi ignore copiii, la fel şi un şef este obligat să fie deschis propunerilor, sugestiilor. În acest tip de societate ordinele sunt indirecte, incomplete şi ambigue, lăsând interlocutorului posibilitatea de a le interpreta şi de a găsi o soluţie. Eroul societăţii cu o motivaţie endogenă este „marele inventator", individul care a pornit de la o idee, a luptat pentru ea şi a sfârşit prin a reuşi [de exemplu, Bill Gates – n.n. A.N.O.]. Eroul societăţii cu o motivaţie exogenă este cel care furnizează stimuli exteriorului, care propune „enigme" pe care salariaţii să le rezolve. De aici şi invenţiile geniale ale japonezilor... O altă diferenţă constă în metodele de vânzare utilizate în cele două tipuri de societăţi: agresive pentru cele cu o motivaţie endogenă şi persuasive pentru cele în care predomină motivaţia exogenă (Hampden-Turner şi Trompenaars, pp. 272-275).

SUA, Canada, Franţa şi minime pentru Japonia, Rusia, China);
3. Nu există şansă (scoruri maxime pentru Canada, Australia, Franţa şi minime pentru Japonia);
4. Pentru a găsi un loc de muncă bun trebuie să fii la locul potrivit, în momentul potrivit (cu scoruri maxime în Olanda, SUA, Canada, Coreea şi scoruri minime în Japonia, fosta Iugoslavie, China, Indonezia).

6. Timpul secvenţial-timpul sincronic[41] reflectă modul dominant de percepere a timpului în diferite societăţi: divizat, măsurabil, ireversibil sau ciclic, recurent, reversibil. Formulele „timpul nu te aşteaptă", „o clipă pierdută e pierdută pentru totdeauna", „nu lăsa pe mâine ce poţi face azi", care exprimă esenţa a ceea ce este timpul secvenţial sunt comparate cu percepţia sincronică asupra timpului în care evenimentele şi ocaziile se repetă („e şi mâine o zi"). Culturile caracterizate printr-o percepţie sincronă asupra timpului sunt mai colectiviste şi mai particulariste. Cele care percep timpul secvenţial sunt mai predispuse în aprecierea relaţiilor cauză-efect, motiv pentru care dezvoltă instrumente care să le ajute la identificarea acestor cauze. Funcţia de previziune are un rol important şi se realizează strategii pentru extrapolarea tendinţelor din prezent în viitor (Hampden-Turner şi Trompenaars, pp. 317-318). O grupare a caracteristicilor celor două tipuri de percepţie a timpului este prezentată în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.19 *Percepţie secvenţială a timpului-percepţie sincronă a timpului*

Percepţie secvenţială a timpului	**Percepţie sincronă a timpului**
Efectuarea de obicei a unei singure activităţi într-o anumită perioadă;	Efectuarea într-o perioadă a două sau mai multe activităţi;
Timpul este sesizabil şi măsurabil;	Întâlnirile au loc la un timp aproximat, subiectiv ;

[41] China şi Grecia antică făceau distincţie între cele două concepţii. Chinezii vedeau timpul ca un fir (*ji*) care lega trecutul şi prezentul şi care se întindea către un viitor fără sfârşit. Dar timpul avea şi un parcurs circular (*li*), în care ciclurile credinţă-declin, naştere-moarte, primăvară-toamnă promiteau o armonie cu natura şi o regenerare perpetuă. Cele două concepţii *ji* şi *li* erau complementare, ca principiile *yin* şi *yang*. Dar şi grecii ne-au lăsat două accepţiuni asupra timpului. Mai întâi Chronos, zeul timpului secvenţial, care poartă sabia şi focul: numele său a fost legat de cuvinte precum „cronologie" şi „cronometru". Apoi Kairos, zeul timpului şi al ocaziilor favorabile, al „momentelor bune". Chronos este „tatăl" timpului de astăzi. El anunţă sfârşitul anului, secolului, mileniului, al propriei noastre existenţe. Kairos este mai puţin cunoscut poate şi pentru că nu a fost adoptat de romani (*ibidem*, p. 318).

Întâlnirile se programează cu exactitate şi nu se întârzie la acestea;	Programările sunt, de obicei, subordonate relaţiilor dintre oameni;
Relaţiile între oameni sunt subordonate programelor.	Se manifestă preferinţa pentru situaţiile în care predomină relaţiile.

Apud Burduş, 1998, p. 34;

Printre societăţile cu o concepţie dominant secvenţială a timpului se numără SUA, Canada, Turcia, India. Răspunsuri care relevă sincronismul s-au obţinut în ţări precum Hong Kong, China, Coreea, Israel, Japonia. În raport cu maniera de poziţionare în funcţie de durată, rezultatele cercetătorilor amintiţi conduc la ideea că în SUA există o orientare pe termen scurt, în timp ce în Hong Kong, Coreea de Sud, China, precum şi într-o mare parte a Scandinaviei, întâlnim o orientare pe termen lung (*ibidem*, pp. 320-321).

Amintim faptul că înainte de a se contura aceste şase dimensiuni culturale, prin munca în colaborare a celor doi cercetători, Hampden-Turner şi Trompenaars, cel de-al doilea cercetător, Trompenaars, furnizase un model cu şapte dimensiuni: *universalism-particularism*, *individualism-colectivism*, *specific-difuz*, *neutru-afectiv*[42], *control intern-control extern*, *statut câştigat-statut atribuit*, *abordare secvenţială a timpului-abordare sincronă a timpului*. În modelul final, constituit ulterior de cei doi, dimensiunea afectivitate-neutralitate nu mai apare, pe considerentul că elementele sale sunt deja înglobate în celelalte dimensiuni. Mai departe, pornind de la modelul celor şase dimensiuni culturale, Hampden-Turner creează *teoria dilemelor*, teorie despre care vom discuta mai pe larg în ultimul capitol, cu referire la valorizarea elementelor de specificitate culturală.

1. 3. 1. 5. Dimensiunile specificităţii culturale în proiectul GLOBE

GLOBE este acronimul pentru „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness", numele unui proiect de cercetare interculturală ale cărui prime rezultate au fost publicate de Robert J. House şi colaboratorii săi (*Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*), în

[42] Această dimensiune se referă la măsura în care indivizii unei culturi sunt dispuşi sau nu să îşi afişeze sentimentele, emoţiile. În culturile afective emoţiile sunt manifestate în mod natural, reacţiile se exprimă imediat, atât la nivel verbal, cât şi la nivel nonverbal (Mexic, Olanda, Elveţia, China, Brazilia, Rusia). În culturile neutre, oamenii tind să-şi ascundă sentimentele şi să nu se exteriorizeze în public. Ei nu îşi exprimă emoţiile direct şi nu spun ceeea ce gândesc. Consideră acest lucru inoportun, deoarece, cred ei, ar putea duce la neînţelegeri sau, mai rău, ar putea influenţa modul în care sunt luate deciziile (Japonia, Marea Britanie, Singapore, Austria).

anul 2004[43]. Conceput în 1991, de Robert J. House de la şcoala Wharton din cadrul Universităţii Pennsylvania, proiectul GLOBE a implicat direct peste 170 de anchetatori din 62 de culturi, precum şi un grup de 14 membri coordonatori şi asociaţi în domeniul cercetării. Această echipă internaţională a colectat un volum impresionant de date de la managerii mijlocii din cadrul a trei industrii.[44]

Metodele utilizate pentru dezvoltarea instrumentelor cantitative au fost calitative. Pentru a înregistra cu acurateţe nuanţele înţelesurilor locale, toate instrumentele au fost realizate prin consultarea unor specialişti, membri în proiect, din fiecare cultură ţintă[45].

După o analiză aprofundată a literaturii de specialitate, precum şi după două studii pilot, echipa a identificat nouă dimensiuni culturale care, conform prelucrărilor statistice, s-au dovedit a fi variabile independente. Dintre aceste dimensiuni unele erau deja cunoscute (distanţa faţă de putere, evitarea incertitudinii, orientarea spre viitor), altele au fost redefinite (colectivismul, care apare sub două forme – in-grup şi instituţional, asertivitatea şi egalitarismul

---

[43] Aceste rezultate nu sunt finale, ele cuprind doar datele obţinute până în anul 2004, dar cercetările au continuat, de exemplu, pentru România, datele au fost culese în 2006 (rezultatele sunt prezentate în *Cap. 4*).

[44] Strategia de prelevare de date a îndeplinit următoarele criterii: 1. respondenţii să fie manageri mijlocii; 2. să fie mai mulţi respondenţi din cadrul unei organizaţii; 3. să existe cel puţin două organizaţii din fiecare din cele trei tipuri de industrii din care trebuiau selectaţi respondenţii (financiară, alimentară, telecomunicaţii); 4. trebuiau obţinute răspunsuri de la manageri din cel puţin două industrii, pentru fiecare ţară. Jumătate din respondenţii unei organizaţii completau o versiune a chestionarului, în timp ce jumătatea cealaltă completa o altă versiune (pentru a se evita sursele părtinitoare, răspunsurile comune). Eşantionul a cuprins în total 17 370 manageri, din 951 organizaţii, 1943 respondenţi, în faza întâi (faza pilot) şi 15427, în faza a doua. Numărul de respondenţi în funcţie de ţară a variat de la 27 la 1790 [avem rezerve şi asupra acestui aspect – n.n. A.N.O.]. 74,8% dintre respondenţi au fost bărbaţi. Media experienţei în management a fost de 10,5 ani. În eşantion nu au fost cuprinse multinaţionalele, evident, datorită fenomenelor de aculturaţie (adaptare A.N.O., *apud* Grove, 2005).

[45] Cu toate acestea, există mai multe critici privind modul de formulare a itemilor:
a) întrebările referitoare la valori măsoară ideologii, idealuri, nu ceea ce este de dorit la nivelul acelei societăţi;
b) întrebările presupun că respondenţii au fost în măsură să compare societatea lor cu alte societăţi, ceea ce ar fi posibil doar prin acumularea unor experienţe internaţionale (exemplu de item: „În această societate puterea ar trebui să fie concentrată.....1. în partea de sus.....7. la nivelul întregii societăţi);
c)modul de redactare a unor întrebări este abstract, dificil de înţeles – cu privire la acest aspect studiul este criticat, considerându-se că maniera în care s-a făcut acest lucru a fost superficială şi că, de fapt, stilul american a dominat maniera de adresare, nerealizându-se, aşa cum ar fi trebuit, o adaptare de fond, prin utilizarea unui limbaj care să sugereze exact sensul dorit (Hofstede, apud Javidan ş.a., 2006).

genurilor care acoperă dimensiunea masculinitate-feminitate a lui Hofstede, orientarea umană ce ia caracteristici atât din dimensiunea masculinitate-feminitate, cât şi din individualism-colectivism), iar una dintre ele este absolut nouă (orientarea către performanţă)[46]. Aceste dimensiuni au fost create atât pentru analiza culturilor naţionale, cât şi a celor organizaţionale. Noutatea, deşi criticabilă[47], a constat în delimitarea valorilor (*aşa cum ar trebui să fie*) de practici (*aşa cum este*), la nivel societal şi organizaţional. Conţinutul dimensiunilor, aşa cum apare la autorii studiului, este redat în rândurile următoare (House ş.a., 2004, Grove, 2005; Bibu&Brancu, 2008; Isac, 2007):

1. Distanţa faţă de putere reprezintă măsura în care membrii unei organizaţii sau societăţi se aşteaptă ca puterea să fie stratificată şi concentrată la nivelurile superioare ale organizaţiei sau statului. Elementele distinctive pentru cei doi poli sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.20 *Distanţa faţă de putere*

Distanţă mică faţă de putere	Distanţă mare faţă de putere
Societatea are o pătură de mijloc foarte dezvoltată;	Societatea este segregată în două pături sociale, bogaţi şi săraci, clasa de mijloc fiind slab dezvoltată;
Puterea este asociată cu fenomene de constrângere şi de corupţie;	Puterea este văzută ca furnizor de ordine socială;
Resursele sunt disponibile pentru aproape oricine;	Resursele sunt disponibile pentru unele persoane;
Ascensiunea pe verticală este un fenomen comun;	Ascensiunea pe verticală este limitată pentru majoritatea oamenilor;
Informaţiile sunt împărtăşite pe scară largă.	Informaţiile sunt localizate şi tezaurizate.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

Cele mai mari scoruri, conform studiului, s-au obţinut pentru Maroc, Nigeria, El Salvador la nivelul practicilor societale şi pentru Africa de Sud, Noua Zeelandă, Albania la nivelul valorilor societale. Scoruri scăzute s-au înregistrat pentru Olanda, Africa de Sud, Danemarca la nivelul practicilor

[46] Conform analizei efectuate de Hofstede, dimensiunile GLOBE reproduc aproape în totalitate cele cinci dimensiuni ale sale; doar orientarea în raport cu performanţa nu a corelat cu scările Hofstede, iar colectivismul instituţional a corelat doar în proporţie de 0,4 (*apud* Hofstede, în Javidan ş.a., 2006).

[47] Hofstede consideră că pentru analiza elementelor de specificitate culturală naţională trebuie studiate valorile, în timp ce, pentru analiza culturilor organizaţionale, accentul trebuie pus pe practici (*ibidem*).

societale şi pentru Spania, Finlanda, Columbia la nivelul valorilor[48] (v. *Anexa D*).

2. Colectivismul instituţional semnifică gradul în care practicile instituţionale (la nivel organizaţional sau societal) încurajează şi răsplătesc distribuţia colectivă a resurselor şi acţiunea colectivă. În tabelul următor, sunt redate principalele caracteristici care delimitează polii acestei dimensiuni:

Tabelul nr. 1.21 *Colectivism instituţional*

Colectivism instituţional ridicat	**Colectivism instituţional scăzut**
Membrii presupun că depind foarte mult de societate, că există o interdependenţă între ei şi aceasta;	Membrii presupun că sunt în mare măsură independenţi;
Este încurajată loialitatea faţă de grup, chiar dacă acest lucru subminează urmărirea obiectivelor individuale;	Se încurajează urmărirea obiectivelor individuale, chiar în detrimentul loialităţii faţă de grup;
Sistemul societăţii economice tinde să maximizeze interesele colective;	Sistemul societăţii economice tinde să maximizeze interesele persoanelor fizice;
Recompensele se acordă în funcţie de vechime, nevoi personale şi/sau capitalurile grupului;	Recompensele depind de contribuţia individului la realizarea sarcinilor;
Deciziile critice sunt luate de grup.	Deciziile critice sunt luate de individ.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

Cele mai mari scoruri s-au înregistrat pentru Suedia, Coreea de Sud şi Japonia la nivel de practici societale şi pentru El Salvador, Brazilia şi Iran la nivel de valori. Scoruri scăzute la nivelul practicilor s-au obţinut pentru fosta RDG (Germania de Est), Ungaria şi Grecia, iar la nivelul valorilor pentru Coreea, Rusia şi Georgia.

3. Colectivismul in-grup semnifică măsura în care indivizii îşi exprimă mândria, loialitatea şi coeziunea în cadrul organizaţiilor şi al familiei. Segregarea societăţilor în funcţie de această dimensiune rezultă din caracteristicile prezentate în *Tabelul nr. 1.22*:

[48] Ţările pe care le furnizăm drept exemple (studiul GLOBE) se află fie pe primele trei locuri, fie pe ultimele trei.

Tabelul nr. 1.22 *Colectivism in-grup*

Colectivism in-grup ridicat	Colectivism in-grup scăzut
Responsabilităţile şi obligaţiile determină comportamentul social;	Nevoile personale şi atitudinile proprii determină comportamentul social;
Se face o distincţie puternică între indivizii din cadrul grupului şi cei din afara lui;	Distincţia între indivizii din cadrul grupului şi cei din afara lui este slabă;
Se pune accent pe legătura cu grupul;	Se pune accent pe raţionalitate;
Ritmul de viaţă este mai lent;	Ritmul de viaţă este mai rapid;
Dragostea este puţin importantă în căsătorie.	Dragostea are o greutate mare în căsătorie.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

Scoruri maxime la nivelul practicilor societale au fost obţinute de Filipine, Georgia, Iran, iar la nivel de valori de El Salvador, Columbia, Noua Zeelandă. La celălalt pol, descris de colectivismul in-grup scăzut, se situează Suedia, Noua Zeelandă, Danemarca la nivelul practicilor şi China, Africa de Sud, Elveţia la nivelul valorilor.

4. Egalitatea între sexe reprezintă măsura în care organizaţia/societatea minimizează diferenţele de rol dintre sexe, încurajând egalitatea acestora. *Tabelul nr. 1.23* prezintă câteva dintre caracteristicile care delimitează tipurile de culturi în funcţie de acestă dimensiune:

Tabelul nr. 1.23 *Egalitatea sexelor*

Egalitate ridicată între sexe	Egalitate scăzută între sexe
Mai multe femei în poziţii de autoritate;	Mai puţine femei în poziţii de autoritate;
Segregare ocupaţională scăzută a sexelor;	Segregare ocupaţională ridicată a sexelor;
Niveluri similare de educaţie pentru bărbaţi şi femei;	Nivelul educaţional al femeilor inferior celui masculin;
Femeile au un rol important în luarea deciziilor privind problemele comunităţii.	Femeile au un rol minor în luarea deciziilor cu privire la problemele comunităţii.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

Studiul GLOBE a reliefat o egalitate ridicată între sexe la nivelul practicilor pentru Ungaria, Rusia şi Polonia, iar la nivelul valorilor pentru Anglia, Suedia şi Irlanda. Inegalitatea între sexe, la nivelul practicilor, a fost relevată în Egipt, Kuveit, Coreea de Sud, iar la nivelul valorilor, în Kuveit, Quatar, Egipt.

5. Evitarea incertitudinii reprezintă măsura în care membrii unei organizaţii sau societăţi caută să evite incertitudinea prin ancorarea în norme sociale

stabilite, ritualuri şi practici birocratice. Indivizii cu nivel ridicat de evitare a incertitudinii caută să reducă probabilitatea unor evenimente viitoare imprevizibile care ar putea compromite funcţionarea unei organizaţii sau a societăţii. Caracteristicile definitorii pentru extreme sunt redate în *Tabelul nr. 1.24*:

Tabelul nr. 1.24 *Evitarea incertitudinii*

Evitare puternică a incertitudinii	Evitare scăzută a incertitudinii
Formalitate în relaţiile cu ceilalţi;	Informalitate în relaţiile cu ceilalţi;
Accent pe ordine, înregistrări meticuloase;	Mai puţină ordine şi mai puţine înregistrări;
Politici şi proceduri formalizate;	Norme informale pentru cele mai multe probleme;
Grad de risc mic spre moderat, cu multe calcule în spate;	Asumare de riscuri mari, cu puţine calcule în spatele lor;
Rezistenţă puternică la schimbare.	Rezistenţă moderată la schimbare.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

Scoruri mari la nivelul practicilor societale pentru această dimensiune s-au înregistrat în Elveţia, Suedia şi Singapore, iar la nivelul valorilor societale în Thailanda, Nigeria şi Albania. La polul opus, cu scoruri reduse la nivelul practicilor, se situează Guatemala, Ungaria şi Rusia, iar la nivelul valorilor – fosta Germanie de Vest, Ungaria şi Elveţia.

6. Asertivitatea este gradul în care indivizii din organizaţii sau din societate sunt asertivi şi agresivi în relaţiile sociale şi caută confruntarea[49]. Elemente caracteristice societăţilor cu un nivel ridicat sau scăzut de asertivitate sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 1.25 *Asertivitatea*

Asertivitate ridicată	Asertivitate scăzută
Accent pe concurenţă, succes, progres;	Accent pe cooperare, relaţii armonioase;
Comunicare directă, fără echivoc;	Comunicare indirectă, „protejarea obrazului";

[49] După cum am precizat, această dimensiune, împreună cu dimensiunea *egalitate între sexe*, reprezintă cele două niveluri de analiză ale dimensiunii *masculinitate-feminitate* de la Hofstede (la acest cercetător acestea sunt două planuri ale aceleiaşi dimensiuni culturale, deoarece dimensiunile culturale înglobează mai multe valori, mai multe niveluri de analiză; totuşi, agregarea scorurilor de pe planuri diferite poate scăpa din vedere unele lucruri).

Indivizii încearcă să deţină controlul asupra mediului;	Indivizii încearcă să fie în armonie cu mediul înconjurător;
Se aşteaptă ca subordonaţii să aibă iniţiativă;	Se aşteaptă ca subordonaţii să fie loiali;
Încrederea se construieşte pe baza calculelor.	Încrederea se construieşte pe baza previzibilităţii.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

Un nivel de asertivitate ridicat s-a obţinut la nivelul practicilor în Albania, Nigeria, Ungaria, iar la nivelul valorilor în Japonia, China şi Filipine. Asertivitate scăzută la nivelul practicilor s-a înregistrat în partea franceză a Elveţiei, Noua Zeelandă, Suedia, iar la nivelul valorilor în Rusia, Austria şi Turcia.

7. Orientarea spre viitor este gradul în care indivizii din organizaţii sau societăţi se angajează în comportamente orientate înspre viitor (planificare, investiţii, întârzierea gratificării individuale sau colective). Câteva puncte de diferenţiere între polii acestei dimensiuni sunt prezentate în *Tabelul nr. 1.26*:

Tabelul nr. 1.26 *Orientarea spre viitor*

Orientare spre viitor ridicată	Orientare spre viitor scăzută
Predilecţie pentru a salva (a economisi) *acum*, pentru viitor;	Predilecţie pentru a petrece, a cheltui *acum*, mai puţin interes pentru a economisi pentru viitor;
Se accentuează lucrurile care conduc la succes pe termen lung;	Accentul cade pe lucrurile care produc o gratificaţie cât mai aproapiată de prezent;
Organizaţiile tind să fie flexibile şi adaptabile;	Organizaţiile tind să fie rigide, greu de adaptat;
Succesul material şi împlinirea spirituală sunt văzute ca un tot, ca un întreg.	Succesul material şi împlinirea spirituală sunt considerate planuri distincte.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

O orientare puternică spre viitor la nivel comportamental întâlnim în Singapore, Elveţia şi Africa de Sud, iar la nivelul valorilor – în Tailanda, Namibia şi Zimbabue. La polul opus se află Polonia, Argentina şi Rusia la nivel de practici şi Elveţia, China şi Danemarca, la nivel de valori.

8. Orientarea spre performanţă este gradul în care o organizaţie sau societate încurajează şi recompensează membrii grupului pentru ameliorarea performanţei şi pentru excelenţă. Fiecare dintre cei doi poli ai acestei dimensiuni poate fi descris prin caracteristicile din *Tabelul nr. 1.27*:

Tabelul nr. 1.27 *Orientarea spre performanţă*

Orientare spre performanţă ridicată	Orientare spre performanţă scăzută
Accent pe formare şi dezvoltare;	Accent pe valoare socială şi relaţii familiale;
Valorizează competiţia, materialismul;	Valorizează armonia cu mediul înconjurător;
Consideră feedback-ul formal ca fiind necesar pentru îmbunătăţirea performanţei;	Consideră feedback-ul formal ca fiind jignitor, jenant (este perceput ca o critică);
Valorizează mai mult ceea ce face individul decât ceea ce este el;	Valorizează mai mult individul ca identitate decât ceea ce face el;
Se aşteaptă la o comunicare directă, explicită.	Se aşteaptă la o comunicare indirectă, subtilă.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

În planul valorilor, s-au obţinut scoruri maxime pentru El Salvador, Zimbabue, Columbia şi minime pentru Coreea de Sud, Japonia şi Africa de Sud[50]. La nivelul practicilor societale, scorurile maxime s-au înregistrat pentru Elveţia, Singapore, Hong Kong, iar cele minime pentru Rusia, Venezuela şi Grecia.

9. Orientarea umană reprezintă gradul în care indivizii din organizaţii sau societăţi încurajează şi recompensează comportamentele corecte, altruiste, amicale, generoase, umane şi amabile. O orientare umană ridicată presupune faptul că indivizii sunt interesaţi şi de ceea ce vor ceilalţi, pentru ei nu sunt importante doar propriile nevoi. Invers, o orientare umană scăzută presupune dezinteres, lipsă de atenţie pentru nevoile celorlalţi (v. *Tabel nr. 1.28*):

Tabelul nr. 1.28 *Orientarea umană*

Orientare umană ridicată	Orientare umană scăzută
Interesele celorlalţi sunt importante;	Propriile interese sunt importante;
Membrii societăţii sunt responsabili pentru promovarea bunăstării altora;	Statul oferă sprijin economic şi social pentru bunăstarea persoanelor fizice;
Oamenii sunt motivaţi în primul rând de nevoia de apartenenţă şi afiliere;	Oamenii sunt motivaţi în primul rând de nevoia de putere şi posesiuni materiale;
Munca efectuată de copii este limitată prin sancţiuni publice;	Munca depusă de copii este o problemă de importanţă redusă;

[50] Hofstede (*apud* Javidan, ş.a., 2006) atrage atenţia cercetătorilor implicaţi în acest studiu asupra faptului că întrebările lor au furnizat răspunsuri la nivel ideologic, ceea ce înseamnă că nu au măsurat, de fapt, valori.

Oamenii sunt sensibili la orice formă de discriminare rasială.	Oamenii nu sunt sensibili la toate formele de discriminare rasială.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Grove (2005);

Comportamente care relevă orientarea umană sunt declarate cu precădere în Zambia, Filipine şi Irlanda. Practici mai puţin orientate către nevoile celorlalţi apar ca aparţinând indivizilor din Grecia, Spania şi Germania de Vest. La nivelul valorilor, scoruri ridicate s-au obţinut pentru Nigeria, Finlanda şi Singapore şi reduse pentru Thailanda, Costa Rica şi Noua Zeelandă.

Studiul este important prin amploare (elimină limite precum lipsa de date pentru importante regiuni ale lumii ca, de exemplu, Europa de Est), prin faptul că, la nivel metodologic şi conceptual, aduce unele dezvoltări şi îmbunătăţiri faţă de abordările anterioare şi prin subiectele investigate, inclusiv legate de influenţa culturii asupra leadershipului. Cu toate acestea, sunt sesizate şi unele lacune, în special cele cu privire la maniera de formulare a itemilor. Acest lucru poate atrage atenţia asupra necesităţii construrii echipelor multidisciplinare şi multiculturale pentru realizarea unor cercetări care implică dimensiuni şi costuri considerabile. Ceea ce este foarte bine construit la nivel conceptual, tehnic, metodologic, statistic poate fi foarte bine completat de o bună cunoaştere a aspectelor psihologice umane, a strategiilor calitative necesare în construirea itemilor, elemente pe care o echipă alcătuită din psihologi, antropologi, sociologi etc. poate le-ar sesiza mai bine, în profunzimea lor.

1. 3. 1. 6. Dimensiunile specificităţii culturale la Shalom Schwartz

O altă abordare care pune în prim-plan studiul valorilor este cea a lui Shalom Schwartz, specialist în psihologie socială, care realizează un studiu privind orientarea valorilor în 74 de ţări[51]. Respondenţii au completat chestionarul lui Schwartz în mod autonom, în limba lor nativă. Ei au ierarhizat importanţa a 56 de valori ca fiind ceea ce au considerat ei ca „principii după care mă ghidez în viaţă". Valorile care au avut sensuri relativ echivalente pentru repondenţii din culturi diferite au fost reţinute pentru comparaţii interculturale. În final, din cele 56 de valori, 45 au fost incluse în analizele de testare a dimensiunilor culturale. Aceste valori de bază au fost clasificate în următoarele categorii: putere, realizare, hedonism, varietate, autonomie (auto-directivitate), universalism, benevolenţă, tradiţie, conformism, securitate (v. *Anexa E*).

În urma analizei rezultatelor, cercetătorul pune în evidenţă şapte regiuni

[51] Ca şi Hofstede, Schwartz pune accent pe asigurarea echivalenţei în cercetarea interculturală. Studiul a fost realizat pe două seturi independente de eşantioane – profesori şi studenţi, respectând condiţia de echivalenţă. Concluzia a fost aceea că rezultatele conduc la hărţi aproape identice ale culturilor lumii.

omogene din punct de vedere cultural şi identifică trei dimensiuni culturale care reflectă trei probleme de bază cu care se confruntă toate societăţile (*apud* Sagiv, Schwartz, 2007; Schwartz, 1999):

- prima problemă se referă la relaţia sau graniţele dintre individ şi grup;
- a doua problemă sau provocare societală este aceea de a asigura un comportament social responsabil care să menţină structura socială;
- a treia provocare societală este aceea de a reglementa relaţiile omului cu mediul său natural şi social.

Răspunsurile oferite de omenire la aceste probleme universal valabile sunt redate de Schwartz prin conţinutul următoarelor dimensiuni culturale (*ibidem*):

1. Integrarea[52]-autonomia[53] reflectă măsura în care oamenii se percep şi sunt percepuţi ca fiind membri ai unei colectivităţi. În culturile integrate oamenii sunt priviţi ca entităţi încorporate în colectivitate. Ei îşi găsesc sensul, împlinirea în viaţă, motivaţia în mare măsură prin reţelele de relaţii sociale, prin integrarea într-unul sau mai multe grupuri, prin identificarea cu grupul/grupurile de apartenenţă, prin participarea la un mod comun de viaţă pentru realizarea obiectivelor comune. În aceste culturi se pune accent pe valori precum ordinea socială, respectul pentru tradiţie, securitatea, înţelepciunea. În culturile autonome, oamenii sunt percepuţi şi se percep ca entităţi distincte, unice. Ei sunt încurajaţi să-şi exprime propriile preferinţe, trăsături, sentimente şi motive. Există două tipuri de manifestări culturale legate de autonomie: *autonomia intelectuală*, care încurajează indivizii să-şi urmărească propriile idei şi direcţii intelectuale (valori principale: curiozitatea, creativitatea) şi *autonomia afectivă*, care încurajează indivizii să caute experienţe afective pozitive pentru ei înşişi (valori: agrement, viaţă variată, plină). Prezentăm în tabelul următor câteva dintre elemente specifice polilor acestei dimensiuni:

Tabelul nr. 1.29 *Integrare-autonomie*

Integrare	Autonomie
Indivizii sunt văzuţi ca membri ai grupurilor;	Indivizii sunt văzuţi ca actori independenţi;

[52] Poate că termenul de *dependenţă* ar fi fost o traducere mai bună (original *embeddedness*), însă acest termen are o conotaţie oarecum negativă, iar în Managementul intercultural se evită alocarea de sensuri negative atributelor culturale (se consideră, conform relativismului cultural, că nu există culturi bune sau culturi rele, doar culturi care îşi rezolvă problemele în maniere diferite).

[53] Această dimensiune se suprapune peste dimensiunea *individualism-colectivism*, întâlnită la ceilalţi autori.

Familiile extinse îşi asumă responsabilităţi pentru membrii lor, în toate domeniile vieţii;	Se acordă autonomie membrilor societăţii; se consideră că aceştia trebuie să-şi asume o doză ridicată de responsabilitate;
Se aşteaptă ca indivizii să se identifice cu grupul şi să-i fie loiali;	Se aşteaptă ca indivizii să acţioneze în conformitate cu propriile idei;
Indivizii participă la îndeplinirea obiectivelor comune.	Sunt puse în prim-plan obiectivele individuale.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Sagiv, Schwartz (2007);

2. Ierarhia-egalitarismul[54] este dimensiunea care descrie maniera în care indivizii îşi coordonează eforturile cu ceilalţi membri din societate pentru a nu distruge structura socială prin comportamente concurente, conflictuale. Culturile care accentuează ierarhia presupun ca fiind legitimă distribuirea inegală a puterii, a rolurilor şi resurselor. Valorile dominante sunt puterea socială, autoritatea, obedienţa, averea. Indivizii sunt învăţaţi să accepte distribuţia ierarhică a rolurilor şi să se conformeze cu obligaţiile şi normele corespunzătoare rolurilor lor. Culturile egalitariste transmit indivizilor mesaje prin care le cer să se recunoască egali din punct de vedere moral, ca având aceleaşi interese de bază. Drept urmare, se pune accent pe cooperare şi preocupare pentru bunăstarea tuturor. În aceste culturi, alegerea de a acţiona pentru alţii se bazează pe valori precum egalitatea, justiţia socială, responsabilitatea, onestitatea. Câteva dintre diferenţele polare ale acestei dimensiuni sunt prezentate în *Tabelul nr. 1.30*:

Tabelul nr. 1.30 *Ierarhie-egalitarism*

Ierarhie	Egalitarism
Se construiesc lanţuri de autoritate, cu roluri bine definite;	Relaţiile între indivizi se bazează pe cooperare, negociere;
Se aşteaptă ca indivizii să se conformeze rolurilor şi responsabilităţilor atribuite;	Rolurile indivizilor sunt mai flexibile;
Resursele, deci şi bunăstarea, nu pot fi ale tuturor; ele reflectă inegalitatea;	Accent pe obiective comune, pe bunăstarea tuturor.

Adaptare [A.N.O.] *apud* Sagiv, Schwartz (2007);

3. Dominarea-armonia[55] reflectă orientarea omului în raport cu mediul social şi natural. Culturile orientate către stăpânirea, dominarea mediului încurajează

[54] Suprapunere cu *distanţa faţă de putere.*

[55] Dimensiune care apare şi la Kluckhohn şi Stroedtbeck (*orientarea în raport cu mediul*).

autoafirmarea şi acţiunea directă pentru schimbarea mediului natural şi social, în vederea atingerii obiectivelor personale. Printre valorile dominante în aceste culturi se numără ambiţia, succesul, îndrăzneala, competenţa. Culturile orientate către armonie acceptă lumea aşa cum este, încearcă să o înţeleagă şi să o aprecieze mai mult decât să o schimbe sau să o exploateze. În aceste culturi se subliniază valori precum unitatea cu natura, protejarea mediului înconjurător, pacea lumii, acceptarea „porţiei" în viaţă (*Tabelul nr. 1.31*).

Tabelul nr. 1.31 *Dominare-armonie*

Dominare	**Armonie**
Societate dinamică, competitivă;	Ritmurile lumii sociale şi naturale;
Accent pe realizare şi succes;	Accent pe armonie, pe înţelegerea implicaţiilor sociale ale acţiunilor întreprinse;
Accent pe dezvoltarea de tehnologii pentru a manipula, schimba, exploata mediul;	Accent pe căutarea de metode noninvazive, nepoluante, nedistructive;

Adaptare [A.N.O.] *apud* Sagiv, Schwartz (2007);

În urma analizelor efectuate au rezultat şapte regiuni culturale distincte, ale căror caracteristici sunt detaliate în rândurile de mai jos (*ibidem*):

1. Europa de Vest. Regiunea corespunzătoare ţărilor vest-europene este cea mai mare de pe *harta culturală a lumii* descrisă de Schwartz, caracterizată de *egalitarism*, *autonomie intelectuală* şi *armonie* şi cu cele mai mici scoruri la ierarhie şi integrare. Acest profil cultural corespunde ţărilor democratice caracterizate de bunăstare şi preocupare intensă pentru protejarea mediului înconjurător. În cadrul ţărilor acestei regiuni nu există diferenţe culturale semnificative. Cultura greacă este tipică Europei de Vest. Diferenţele se constată la nivelul controlului mediului, cu scoruri mai mari, şi la nivelul autonomiei intelectuale şi a egalitarismului, cu scoruri mai mici. Franţa şi partea franceză a Elveţiei afişează o orientare relativ ridicată pentru ierarhie, comparativ cu media pentru această regiune, împreună cu o înaltă autonomie afectivă şi intelectuală. Acestea, în ciuda accentului pus pe autonomie, păstrează o orientare ierarhică.

2. Europa de Est. Culturile Europei de Est accentuează mai puţin valori precum integrarea şi ierarhia, comparativ cu Africa, Asia şi Orientul Mijlociu, dar mai mult decât Europa de Vest şi SUA. Europa de Est cuprinde două subregiuni culturale: una alcătuită din statele baltice şi cele din regiunea est-centrală şi una care cuprinde estul ortodox al regiunii. Prima subregiune prezintă scoruri mai ridicate pentru *armonie*, *autonomie intelectuală* şi *egalitarism* şi mai scăzute pentru dominare şi ierarhie, comparativ cu scorurile din cea de-a doua subregiune.

3. Vorbitorii de engleză. Regiunea corespunzătoare ţărilor vorbitoare de limbă engleză accentuează puternic *autonomia afectivă* şi *dominarea* şi are o orientare scăzută către armonie şi integrare (dependenţă), în comparaţie cu restul lumii. Acestea sunt, în medie, caracterizate de *autonomie intelectuală*, *ierarhie* şi *dominare*. Cultura americană este diferită de cea vorbitoare de limba engleză prin accentuarea dominării şi ierarhiei şi prin mai puţină autonomie intelectuală, armonie şi egalitarism. Acest profil cultural încurajează orientarea asertivă, pragmatică, antreprenorială şi chiar exploatarea mediului social şi natural. Cu excepţia SUA, această regiune este deosebit de omogenă.

4. Ţările confucianiste. Regiunea marcată de influenţe confucianiste prezintă o orientare pragmatică, antreprenorială, care accentuează *ierarhia* şi *dominarea*, respingând egalitarismul şi armonia, comparativ cu alte regiuni. Se accentuează integrarea mai mult decât în culturile europene şi americane. Diferenţele în regiune sunt mici, excepţie făcând Japonia, pentru care armonia şi autonomia intelectuală şi afectivă sunt considerabil mai mari, iar integrarea şi ierarhia mai mici. Comparativ cu media la nivel mondial, regiunea are un nivel redus de egalitarism, dar înalt în ceea ce priveşte autonomia intelectuală şi ierarhia.

5. Africa şi Orientul Mijlociu. Şase grupuri culturale din spaţiul sub-saharian, Africa de Nord şi Orientul Mijlociu musulman formează o regiune largă care nu se descompune în subregiuni clare. Aceste culturi accentuează foarte mult *integrarea* şi prezintă un nivel scăzut de autonomie afectivă şi intelectuală. Ele subliniază relaţiile sociale cu membrii grupului, ordinea tradiţională şi protecţia şi solidaritatea de grup mai degrabă decât cultivarea unicităţii individuale. Există însă o mare variaţie în cadrul regiunii. De exemplu, ierarhia este accentuată în Iran şi prezintă un nivel scăzut în Egipt, Camerun are un scor ridicat pentru armonie şi Ghana un scor redus, Iordania accentuează dominarea, dar nu şi Egiptul.

6. Asia de Sud. Cultura în regiunea Asia de Sud accentuează în mod deosebit ierarhia şi integrarea şi prezintă valori scăzute pentru autonomie şi egalitarism. Cu excepţia Indiei, care are un nivel mai înalt de dominare, toate grupurile sunt, din punct de vedere cultural, destul de omogene.

7. America Latină. Cultura regiunii latino-americane se apropie de nivelul mediu mondial al tuturor celor şapte orientări. Mai mult decât atât, exceptând Bolivia şi Peru, ale căror populaţii au fost expuse la cultura europeană, această regiune este deosebit de omogenă cultural.

Această grupare are ca fundament *proximitatea geografică, dar se bazează şi pe o istorie împărtăşită în comun, religie comună, nivel de dezvoltare similar, contact cultural etc.*

În funcţie de cele zece tipuri de valori de bază, Schwartz realizează o a doua clasificare a societăţilor, pe baza a două dimensiuni: *deschidere la*

schimbare-conservatorism (*openness to change-conservatism*) şi *concentrare asupra sinelui-preocupare pentru ceilalţi* (*self-enhancement-self-transcending*).

Un studiu complex, în care întâlnim foarte multe aspecte comune cu Hofstede la nivel de abordare (principii de bază, construcţii teoretice precum accentul pus pe echivalenţă, grija în formularea itemilor pentru a măsura ceea ce este de dorit, adică valori, modul de agregare al valorilor etc.). La nivel de rezultate, se observă, de asemenea, foarte multe similarităţi, ceea ce oferă un plus de încredere în ambele sensuri. Dimensiunile nu sunt noi, dar există unele diferenţe privind conţinutul. Prelucrarea rezultatelor beneficiază de informaţii de ultimă oră din domeniul statisticii, de instrumente validate pentru echivalenţa sensului intercultural, precum tehnica „coplot" dezvoltată de Raveh[56]. De asemenea, aria extinsă a cercetării şi nivelul de interpretare constituie alte aspecte de apreciat.

1. 3. 2. Compatibilităţi şi conflicte

Polaritatea dimensiunilor culturale exprimă faptul că într-o societate accentuarea unui pol implică diminuarea importanţei acordate valorilor subsumate polului opus. La nivelul ansamblului dimensiunilor culturale vom constata compatibilităţi între anumiţi poli, respectiv conflicte cu antipolii acestora. De exemplu, într-o cultură individualistă vom întâlni în general alte valori compatibile cu individualismul: universalism, statut câştigat, context sărac, monocronism, motivaţie endogenă, autonomie. O astfel de cultură intră în conflict cu valori care ţin de policronism, context cultural bogat sau particularism, valori care sunt compatibile cu colectivismul. O cultură caracterizată de egalitarism şi autonomie intelectuală este compatibilă cu asumarea responsabilităţii individuale, în timp ce într-o cultură în care se accentuează colectivismul şi ierarhia e de presupus că se va acorda puţină atenţie ideilor şi aspiraţiilor individuale. Alte elemente compatibile sau incompatibile pot fi deduse din *Figura nr. 1.1.*, în care valorile au fost plasate astfel încât

---

[56] *Tehnica „coplot"*, dezvoltată de Adi Raveh (1993), furnizează o reprezentare grafică a similarităţilor şi diferenţelor între eşantioane pentru toate cele şapte tipuri de valori, simultan, într-un spaţiu bi-dimensional. Ea plasează, de asemenea, şapte vectori în spaţiu, care indică ordinul eşantioanelor la fiecare dintre cele şapte tipuri de valori. Reprezentarea grafică surprinde, astfel, valorile prin care fiecare eşantion naţional se aseamănă sau diferă de un altul. *Tehnica „coplot"* evaluează un scor de diferenţă a profilului pentru fiecare pereche de eşantioane. Ea însumează diferenţele absolute între evaluarea pe care fiecare eşantion o dă fiecărui tip de valoare. În acest mod, ea produce o matrice a diferenţelor de profil între toate perechile de eşantioane. Această matrice este utilizată apoi pentru a localiza eşantioanele într-un spaţiu bi-dimensional. Distanţele dintre eşantioane în spaţiu reflectă similaritatea profilului sau asimilaritatea dintre eşantioane (Schwartz, 1999).

proximitatea indică şi compatibilitatea, în timp ce polaritatea indică intrarea în zone de conflict (Schwartz, 2003, 1999).

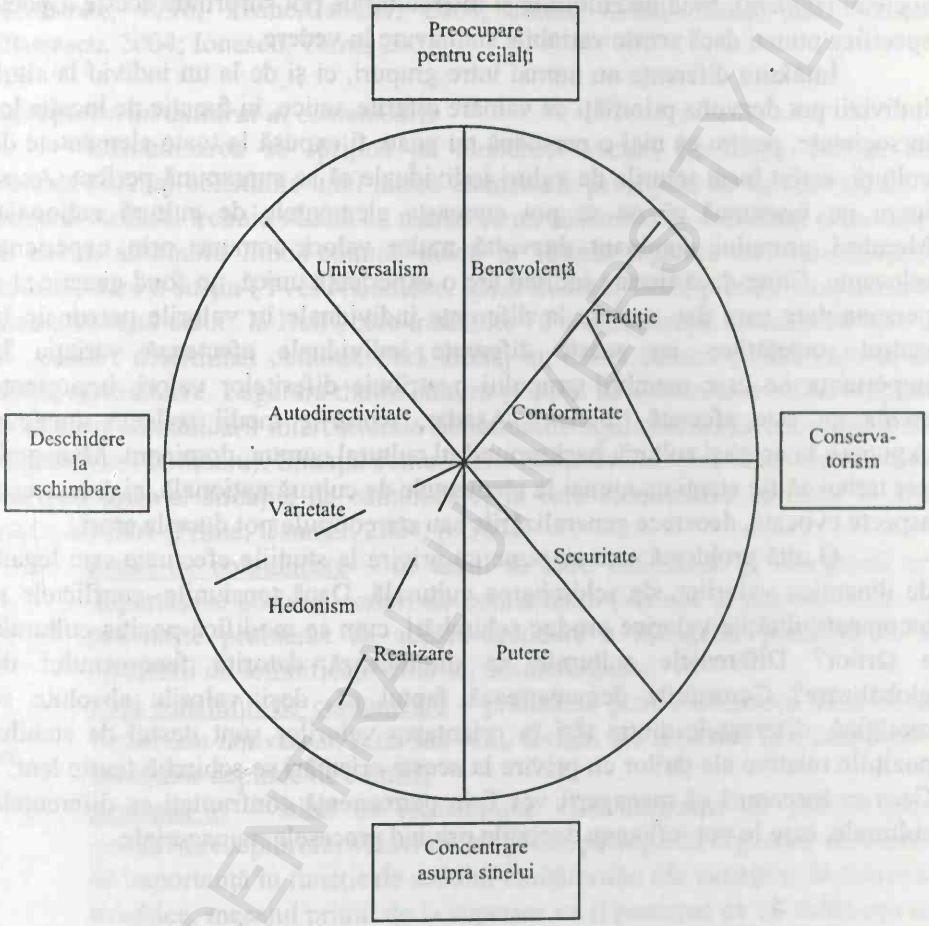


Figura nr. 1.1 – Dimensiunile culturale la Schwartz
Sursa: traducere [A.N.O.] *apud* Schwartz, 1992, p. 45

Nu toate aspectele dintr-o cultură sunt compatibile, complet integrate şi coerente. Acest lucru duce la apariţia unor tensiuni şi la exercitarea unor presiuni pentru schimbare. De multe ori există subculturi (regionale, etnice, profesionale, religioase etc.) în cadrul societăţilor care se pot confrunta cu presiuni culturale diferite şi, ca urmare, pot dezvolta preferinţe pentru valori diferite, chiar

BCU - ASIGENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

conflictuale[57]. În plus, diverse instituţii din cadrul societăţilor pot să accentueze şi mai mult valorile compatibile cu funcţiile acestora (de exemplu, *ierarhia* în armată, *integrarea* în familii, *dominarea* pe piaţa economică şi *autonomia intelectuală* în universităţi), dar care pot fi incompatibile din punct de vedere societal (*ibidem*). Studiile culturale şi interculturale pot surprinde aceste aspecte specifice numai dacă aceste variabile sunt avute în vedere.

Întâlnim diferenţe nu numai între grupuri, ci şi de la un individ la altul. Indivizii pot dezvolta priorităţi de valoare diferite, unice, în funcţie de locaţia lor în societate, pentru că nici o persoană nu poate fi expusă la toate elementele de cultură, astfel încât seturile de valori individuale să se suprapună perfect. Acest lucru nu înseamnă că nu se pot cunoaşte elementele de cultură naţională. Membrii grupului dominant dezvoltă multe valori comune prin experienţe relevante. Chiar dacă fiecare individ are o experienţă unică, un fond genetic şi o personalitate care dau naştere la diferenţe individuale în valorile personale în cadrul societăţilor, iar aceste diferenţe individuale afectează variaţia în importanţa pe care membrii grupului o atribuie diferitelor valori, importanţa *medie* nu este afectată (*ibidem*). Aşadar, scorurile medii reflectă impactul expunerii la aceeaşi cultură, background-ul cultural comun, dominant. Managerii vor trebui să fie atenţi nu numai la elementele de cultură naţională, ci şi la aceste aspecte evocate, deoarece generalizările sau stereotipiile pot duce la erori.

O altă problemă care se pune cu privire la studiile efectuate este legată de dinamica valorilor, de schimbarea culturală. Dacă tensiunile, conflictele şi incompatibilităţile valorice produc schimbări, cum se modifică poziţia culturală a ţărilor? Diferenţele culturale se diminuează datorită fenomenului de globalizare? Cercetările demonstrează faptul că, deşi valorile absolute se modifică, diferenţele dintre ţări în orientarea valorilor sunt destul de stabile: poziţiile relative ale ţărilor cu privire la aceste orientări se schimbă foarte lent[58]. Ceea ce înseamnă că managerii vor fi în permanenţă confruntaţi cu diferenţele culturale, care le vor influenţa deciziile privind procesele manageriale.

---

[57] Schimbarea orientării culturale apare ca răspuns la relaţiile de putere stabilite între subgrupuri (grupul cu o putere mai mare va încerca să-şi impună valorile. Cu toate acestea, schimbările sunt destul de lente. Doar în situaţii de excepţie schimbarea poate fi mai rapidă: războaie, epidemii, calamităţi naturale, proiecte de impact regional etc.

[58] De exemplu, studiile lui Hofstede (1996) şi cele ale lui Inglehart (2008) indică o orientare a tuturor ţărilor către valorile feminine; acest lucru nu înseamnă că toate vor deveni feminine sau că vor avea niveluri similare ale scorurilor legate de valorile de tip feminin. Toate ţările se deplasează cam în aceeaşi măsură, adică distanţele relative rămân constante.

1. 4. Influenţa culturii asupra managementului

Accentele valorice descrise de dimensiunile culturale prezentate în acest capitol influenţează procesele de management la nivelul comunicării, luării şi implementării deciziilor, motivării, conducerii (leadershipului) şi organizării (Hofstede, 1996; Prime,Usunier, 2004; Johns, 1998; Thery, 2002; Nica, Iftimescu, 2004; Ionescu, Toma, 2001):

a) *Repertoriul cultural al comunicării*

Comunicarea se sprijină pe numeroşi vectori (limbaje). Forma lor verbală (limba) constituie unul dintre elementele principale ce caracterizează o cultură. Aceasta trebuie văzută nu numai ca un ansamblu de sonorităţi şi cuvinte, ci ca un ansamblu limbă-cultură, adică în strânsă legătură cu reprezentările mentale care o susţin (Yves Nicodeme, *apud* Bosche, 1993, p.162). Nonverbalul (sau „limbajul tăcut" la Hall), care transmite 70% din mesajul comunicat, este şi el „codat", determinat cultural. Fără limbaj nu există cultură şi fără cultură nu există comunicare. Legătura dintre cultură şi stilul de comunicare a fost studiată în câmpul comunicării interculturale (am amintit deja contribuţia deosebită a lui Hall în acest domeniu). Situaţia comunicării interculturale este considerată ca un caz particular al situaţiei de comunicare, în care *cultura este activată la mai multe niveluri* (Prime, Usunier, 2004, p. 304):

- codul de comunicare – în cazul în care emiţătorul şi receptorul nu împărtăşesc aceleaşi coduri de comunicare (verbale şi non-verbale), se pot naşte probleme de codare-decodare a mesajelor plecând de la repertorii de semnificaţii diferite, nesincronizate;
- tipul canalului de comunicare – preferinţa pentru utilizarea unui canal verbal sau nonverbal, scris sau oral, formal sau informal în transmiterea mesajelor depinde de cultură;
- feedback-ul – stilul de retroacţiune este influenţat de cultură prin ajustarea receptorului vizavi de emiţător: perceperea urgenţei, acordarea de importanţă în funcţie de statutul emiţătorului (de exemplu, în culturile ierarhice, mesajul primit de la superior va fi perceput ca un ordin sau ca un mesaj important căruia trebuie să i se răspundă urgent) etc.;
- interpretarea – deformarea mesajului, în funcţie de propriile proiecţii şi percepţii privind situaţiile, depinde de cultură, deoarece aceasta oferă indivizilor răspunsuri predefinite, preluate inconştient prin ceea ce li se transmite de la nivelul informal.

Comunicarea stă la baza activităţilor managerilor. Ea este intim legată de context, iar diferenţele privind stilul de comunicare pot fi descrise pe scurt de caracteristicile sale dominante (*Tabelul nr. 1.32*):

Tabelul nr. 1.32 Caracteristici dominante asociate stilurilor de comunicare culturală

Caracteristici	Comunicare explicită – „context sărac"	Comunicare implicită – „context bogat"
Comunicare	- precizie, logică, analiză, centrare asupra scopurilor, orientarea spre realizarea obiectivelor, cuvinte;	- ambiguitate, sentiment, sinteză, centrare asupra relaţiilor, orientare asupra respectării protocolului şi a obiectivelor;
Contract	- o finalitate în sine, nu trebuie să evolueze, perspectivă pe termen scurt;	- un debut al relaţiei, poate evolua odată cu relaţia, perspectivă pe termen lung;
Raportul de putere	- egalitar, centrat pe expertiză şi fapte;	- ierarhic, centrat pe statutul şi relaţiile din grup;
Raportul cu ceilalţi	- individualism;	- comunitarism;
Raportul cu regulile	- universalism, gestiune juridică a conflictelor;	- particularism, gestiune prin compromis şi mediere;
Raportul cu timpul	- strict economic, penurie de timp, monocronism;	- timpul nu înseamnă numai bani, abundenţa timpului, policronism;
Raportul de încredere	- scris, verbal;	- oral, nonverbal.

Traducere [A.N.O.] *apud* Prime, Usunier, 2004, pp. 308-309;

b) *Luarea deciziilor*

Procesul de luare a deciziilor este strâns legat de ipotezele culturale: cine decide în organizaţie? cum? când? de ce? Cu toate că aceste întrebări sunt universal valabile, când e vorba de luarea deciziilor, ele fac obiectul unei varietăţi de răspunsuri în funcţie de cultură. De exemplu, culturile ierarhice occidentale, prin opoziţie cu cele egalitariste, nu valorizează participarea tuturor angajaţilor la luarea deciziilor. În Franţa, ţară cu o cultură ierarhică, deciziile sunt cel mai adesea privilegiul elitelor din organizaţie. În culturile caracterizate de o distanţă mare faţă de putere şi colectivism, ca în culturile asiatice, de exemplu, se caută implicarea tuturor în colectarea de informaţii prealabile luării deciziei, obţinându-se astfel convergenţa în jurul unui consens (decizie asumată de toţi), dar decizia va fi luată, în general, de managerii mai în vârstă. În Ţările de Jos, în Suedia şi în Germania, participarea angajaţilor la luarea deciziilor este aşteptată şi încurajată. De asemenea, se valorizează pozitiv obţinerea consensului în luarea deciziilor.

A decide înseamnă a rezolva probleme. Acest lucru presupune implicarea unor comportamente culturale specifice fiecărei etape din cadrul procesului decizional (Adler, *apud* Prime, Usunier, 2004, p. 313; Nica, Iftimescu, 2004, pp. 155-160):

1. Definirea problemei: ce este o problemă?

În culturile caracterizate de *motivare endogenă* sau *dominare* sentimentul de control intern facilitează atitudinea de rezolvare a problemelor: problemele sunt înţelese şi se caută schimbarea situaţiilor. Dimpotrivă, în cazul culturilor *exogene,* caracterizate de predominanţa unui sentiment de control extern, situaţiile existente sunt acceptate mai degrabă aşa cum sunt. Pe de altă parte, diagnosticarea problemei decizionale poate privilegia demersul analitic (ca în culturile occidentale) sau pe cel sintetic (varianta preferată în culturile orientale).

2. Căutarea informaţiilor: care este informaţia pertinentă pe care trebuie să se fundamenteze decizia? Informaţia trebuie să fie fondată pe fapte (răspunsul culturilor *pragmatice*) sau se bazează pe principii prealabile şi explicaţii generale (raţionalitate „ideologică")? Care este maniera de comunicare privilegiată – formală sau informală?

3. Construirea alternativelor: opţiunile posibile sunt fondate pe menţinerea status-quo-ului sau favorizează schimbarea? Culturile caracterizate de un *control puternic al incertitudinii* vor privilegia prima variantă, în timp ce, în culturile cu un *grad scăzut de evitare a incertitudinii* se vor accentua alternativele mai riscante, care implică chiar schimbări majore.

4. Alegerea: decizia este luată într-o manieră individuală (culturi *individualiste*) sau colectivă (culturi *colectiviste*)?

5. Implementarea: este iniţiată de cei aflaţi la un nivel ierarhic înalt sau implică dintr-o dată adeziunea şi participarea tuturor? Este ea lentă sau rapidă?[59]

c) *Motivarea personalului*

Motivarea personalului este esenţială în management pentru că prin motivare creşte satisfacţia în muncă şi productivitatea personalului. Lipsa de motivare duce la comportamente contra-productive (absenteism, calitate proastă a produselor şi serviciilor, accidente etc.). Motivarea este o preocupare generală

[59] Normele în materie de rapiditate în luarea deciziilor sunt influenţate de cultură. În culturile în care procesele de decizie implică participarea, luarea deciziei implică mai mult timp faţă de o decizie care se ia de către o singură persoană. Însă participarea la luarea deciziei scurtează perioada de implementare, deoarece indivizii ştiu deja despre ce este vorba, iar adeziunea le este deja câştigată. Dacă decizia s-a luat la nivel individual, ea va necesita mai mult timp pentru implementare (e nevoie de clarificare, de convingere). Timpul necesar pentru luarea unei decizii depinde şi de importanţa ei: în Asia sau Orientul Mijlociu, o decizie luată foarte rapid poate semnifica faptul că i se acordă puţină importanţă; în alte locuri, presiunea pentru acţiune rapidă va avea o motivaţie pentru luarea rapidă a deciziei (ca, de exemplu, în SUA, unde individul este judecat după calitatea deciziilor luate, rezultatele obţinute, dar şi după viteza de lucru) – Prime, Usunier 2004, pp. 313-314.

a managementului, dar pertinenţa surselor de motivare şi eficacitatea metodelor de motivare depind de culturile locale.

Modul de motivare preferat/adecvat este influenţat de dimensiunile culturale *masculinitate-feminitate* şi *controlul incertitudinii* (Hofstede, 1996, pp.146-150):

- pentru culturile caracterizate de feminitate şi control redus al incertitudinii maniera de motivare adecvată este cea bazată pe recompensarea performanţelor realizate, împreună cu grija pentru calitatea relaţiilor umane (*Cadran I, Fig. nr. 1.2*);

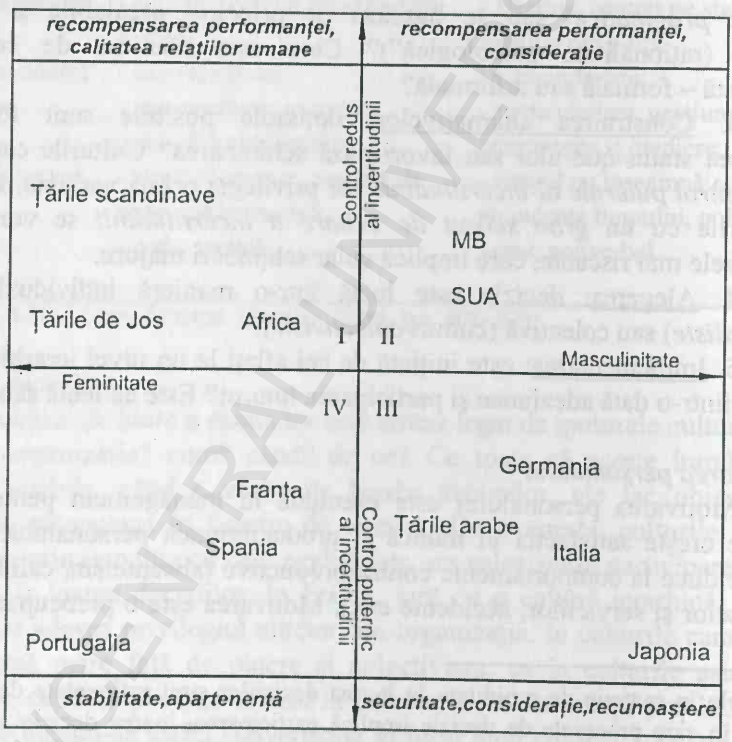


Figura nr.1.2 – Modul de motivare adecvat în diverse culturi
Sursa: adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, p. 147); Thery, (2002, p.170)

- în ţările caracterizate de masculinitate şi control redus al incertitudinii indivizii vor prefera tipul de motivare care le recompensează performanţele prin recunoaşterea meritelor (*Cadran II*);
- pentru culturile care accentuează valorile masculine şi controlul puternic al incertitudinii maniera de motivare adecvată trebuie să ţină cont de

satisfacerea nevoilor de stimă prin consideraţia acordată, prin recunoaştere, dar şi prin securitate (*Cadran III*);

- acolo unde domină valorile feminine şi controlul puternic al incertitudinii se va ţine cont de faptul că indivizii pun accent pe satisfacerea nevoilor de stabilitate şi apartenenţă (*Cadran IV*).

Conform analizei lui Hofstede, observăm că nevoile din piramida lui Maslow nu mai respectă neapărat acea ierarhie, ci intră în concordanţă cu modelul cultural predominant al ţării. De aici, necesitatea adaptării teoriilor dezvoltate în culturile vestice, lucru extrem de important, sesizat de majoritatea cercetătorilor.

O altă întrebare legată de maniera de motivare este dacă aceasta are o ţintă individuală sau colectivă. Pentru a înţelege resorturile unei motivări eficace, în legătură cu acest aspect, trebuie să analizăm relaţia individului cu grupul şi modul în care se percepe pe sine în raport cu societatea, adică să realizăm un diagnostic pe dimensiunea *individualism-colectivism*. Teoriile tradiţionale ale motivaţiei elaborate în Statele Unite sunt coerente cu caracteristicile de bază ale culturii nord-americane, dar nu sunt imediat transferabile în alte contexte sociale. Argumentul prezentat în rândurile de mai sus, oferit de Hofstede[60], demonstrează acest lucru. Fie că este vorba de teoria lui Maslow, de teoria lui McClelland sau de alte teorii nord-americane, se observă că acestea valorizează pozitiv individualismul: motivaţia superioară este întotdeauna realizarea de sine, „sinele" fiind înţeles ca fiind separat şi independent de ceilalţi. În culturile colectiviste, individul este în general definit ca o persoană conectată cu alte persoane prin multiple canale de relaţii, prin urmare interdependent: motivaţia individuală devine mai mult un aspect secundar în raport cu nevoile de apartenenţă la grup[61] şi cu nevoile de securitate (de exemplu, în culturile africane). Iată cum, motivaţia individuală este sursa perturbării relaţiilor de echilibru din cadrul grupului şi poate fi subiectul unei decizii de excludere din grup. În timp ce Occidentul pune accent pe noţiunea de „nevoi individuale", culturile colectiviste privilegiază noţiunea de „relaţii". De

---

[60] Hofstede (*apud* Ionescu, Toma, p. 108) argumentează că termenul de *realizare* (engl. *achievement*) nici nu poate fi tradus în alte culturi; acest lucru indică inoportunitatea utilizării lui în alte culturi.

[61] O comparaţie între cultura chineză şi cea americană sugerează că ierarhia nevoilor este, pentru chinezi, determinată mai mult de societate decât de individ. Trei diferenţe principale apar între cele două culturi: nevoia de apartenenţă socială înlocuieşte nevoile psihologice de prim ordin; stima de sine în sens occidental nu mai face parte din ierarhia nevoilor (identitatea chineză se defineşte ca un fenomen social relaţional mai mult decât unul individual); realizarea personală este definită în termeni de imperativ social şi moral („a servi societatea") şi nevoile sociale ale familiei lărgite predomină adesea în raport cu motivaţiile personale ale comportamentului (Prime, Usunier, 2004, pp. 315).

multe ori, astfel de „orbiri culturale" au condus la erori motivaţionale (Adler, *apud* Johns, p. 169):

- Creşterea salariilor unui grup particular de muncitori mexicani i-a motivat să lucreze mai puţine ore şi nu mai multe. Explicaţia lor a fost următoarea: „acum putem să facem destui bani pentru a trăi şi a ne bucura de viaţă (una dintre valorile lor principale) în mult mai puţin timp decât înainte. Acum nu mai este nevoie să lucram atât de multe ore."
- Un manager expatriat în Japonia a decis să promoveze pe unul dintre reprezentanţii săi de vânzări în poziţia de manager. Spre surpriza şefului expatriat, promovarea (o recompensă individualistă) a diminuat performanţele noului manager japonez. Pentru acesta, avansarea a reprezentat ruperea relaţiilor armonioase pe care şi le construise de-a lungul timpului.

Alt aspect cultural important care trebuie avut în vedere pentru o bună motivare se referă la *atitudinea faţă de muncă* şi la ethosul subdiacent muncii (acest lucru trebuie urmărit şi atunci când se analizează stilul de conducere adecvat). Aşadar, la fel ca noţiunea de individ explicată în rândurile de mai sus, noţiunea de muncă trebuie înţeleasă şi definită din punct de vedere cultural (Prime, Usunier, p. 315 ; Ionescu, Toma, pp. 98-103). Cunoaşterea evoluţiei şi a diferenţelor privind atitudinea faţă de muncă poate duce la o motivare mai bună a angajaţilor[62]. De exemplu, atitudinea negativă asupra muncii, exprimată în

[62] Prezentăm, în continuare, câteva elemente care reflectă concepţii şi percepţii diferite asupra muncii (*idem*):
- În trecut, în societatea aristocratică greacă, apoi şi în cea romană, modelul de viaţă ideal, valoarea supremă era reprezentată de demnitatea omului liber, care putea să-şi dedice timpul culturii, jocurilor, politicii, discursului, întâlnirilor amicale, organizării sărbătorilor şi ceremoniilor etc; percepţia asupra muncii era una negativă, aceasta fiind asociată statutului de sclav. Pentru filosofii ebraici, munca are o conotaţie negativă, dar un potenţial pozitiv, în sensul că, deşi este un produs al „păcatului original", ea este calea prin care oamenii se pot izbăvi de acest păcat.
- Creştinii timpurii şi cei din Evul Mediu au dezvoltat atât imaginea negativă, cât şi pe cea pozitivă a muncii: 1. munca are efecte pozitive deoarece surplusul poate fi împărţit cu cei săraci, deci se pot face fapte bune; 2. acumularea poate duce la avariţie, ceea ce presupune o încălcare gravă a legii divine.
- Prin concepţiile lui Luther, munca începe să fie preţuită. Ea este văzută ca o cale de salvare, de mântuire, deoarece reflectă o anumită chemare divină (pilda biblică a „talantului" reflectă faptul că fiecare individ primeşte un „dar" de la Dumnezeu), prin urmare, o datorie faţă de Dumnezeu. De aici, imoralitatea care rezultă în cazul în care individul nu-şi urmează vocaţia.
- La Calvin, munca probează credinţa omului, dar faptele bune nu îi pot cumpăra mântuirea, care stă doar în mâinile divine. Singur autocontrolul, prin renunţarea la fructele muncii, îi poate dovedi omului că este demn de salvare. Acumularea de bogăţie devine astfel simbol al autocontrolului, al cumpătării, al evitării excesului şi semn al

trecut în societatea greacă şi latină, stă şi astăzi la baza mentalităţii popoarelor mediteraneene, pentru care munca este mai mult un rău necesar decât o virtute în sine. În societatea tradiţională africană, munca este un factor de prezervare şi de prelungire a vieţii comunitare (munca înseamnă viaţă), ceea ce este în contradicţie fundamentală cu caracteristicile muncii în întreprinderea industrială modernă. Raporturile de muncă în societăţile protestante au fost considerate ca un factor determinant al emergenţei capitalismului modern de către Max Weber, centrat asupra valorilor pozitive acordate muncii (munca dură este o virtute în sine, efortul este necesar pentru atingerea obiectivelor) şi acumulării de bogăţie. Munca este bine delimitată de restul activităţilor umane, sentimentele şi emoţiile nu au ce căuta în afaceri, iar concepţia asupra timpului este cea economică – timpul înseamnă bani (*ibidem*).

Cunoaşterea diferenţelor privind semnificaţia muncii duce la înţelegerea resorturilor care declanşează sau inhibă mecanismul motivaţional, la înţelegerea obiectivelor şi nevoilor specifice ale angajaţilor. Studii privind „centralismul muncii" (al gradului de importanţă pe care munca o are în viaţa individului în orice moment) indică diferenţe între ţări. Un astfel de studiu este cel întreprins de Schwartz (2003), care ajunge la concluzia că valorile culturale accentuează compatibilitatea sau conflictul cu experienţa de muncă percepută ca aspect central al vieţii individului. Munca este mai degrabă văzută ca având un rol central în viaţă în societăţile în care sunt accentuate valori precum dominarea, puterea şi ierarhia şi mai puţin în societăţile în care valori ca autonomia afectivă, egalitarismul, armonia şi conservatorismul sunt importante. Relaţia derivă din următorul raţionament: accentuarea valorilor de dominaţie implică o aserţiune activă, prin dominarea şi schimbarea mediului natural şi social. În majoritatea societăţilor, arena de legitimare pentru o astfel de activitate afirmativă, de control, de exploatare este lumea muncii. Valorile ierarhiei şi dominării legiferează alocarea rolurilor şi resurselor în mod diferenţiat şi justifică acţiunile de creştere a puterii şi averii cuiva în interiorul sistemului. Prin urmare, o cultură care pune accent pe ierarhie încurajează oamenii să fie devotaţi lumii muncii, lume prin intermediul căreia astfel de obiective/scopuri pot fi atinse. Valorile listate ca fiind în contradicţie cu centralismul muncii promovează importanţa uneia/unora din celelalte patru arii cu care munca se află în competiţie. Astfel, goana după *timp liber* exprimă o accentuare a autonomiei afective, investiţia în *îmbunătăţirea vieţii comunităţii* provine dintr-o mai mare importanţă acordată egalitarismului, iar *devotamentul faţă de familie şi religie* sunt cerute de accentuarea conservatorismului. Accentuarea valorilor de armonie, opuse conceptual şi empiric celor de dominare, se află, de asemenea, în

---

graţiei divine pentru individ. Munca şi acumularea devin prin ele însele bunuri intrinseci. Această concepţie a dus, după Weber, la apariţia capitalismului.

conflict cu acordarea rolului central muncii în viaţa individului: scopul muncii, în general, este acela de a modifica mediul material şi social, pe când afirmarea armoniei presupune acceptarea lumii aşa cum este ea. De asemenea, Schwarz (*ibidem*) demonstrează, ca şi Hofstede, că managerii trebuie să aleagă maniera de motivare a angajaţilor ţinând cont de trăsăturile culturale. De exemplu, în ţările caracterizate de ierarhie şi dominare a mediului, utilizarea puterii şi a prestigiului ca motivatori este mai eficientă decât în ţările egalitariste şi orientate către armonie, unde ar trebui să se pună accent pe nevoile sociale (relaţiile cu ceilalţi, contribuţia adusă în societate). Pentru ţările care accentuează autonomia este importantă motivaţia intrinsecă (dezvoltarea personală, autonomia, munca interesantă, creativitatea). În ţările caracterizare de conservatorism şi ierarhie, primează valorile extrinseci (salariile, alte avantaje financiare, securitatea).

d) *Stilul de conducere (leadership)*

A conduce înseamnă a avea capacitatea de a influenţa şi de a ghida comportamentul celorlalţi. Această capacitate are la bază un set de atribute considerate pozitive, care însă nu sunt aceleaşi peste tot, ci diferă de la o cultură la alta.

Teoria clasică a lui McGregor (1966) distinge liderii/managerii „X" de liderii/managerii „Y" pe baza a două stiluri opuse (şi extreme) de leadership caracterizate de maniera de motivare a indivizilor[63]:

- *liderii/managerii X* (şi subordonaţii de tip X) preferă un stil direct, prin care exercită un control puternic asupra angajaţilor. Acest stil se fondează pe ideea că omul are o aversiune înnăscută pentru muncă şi că el trebuie constrâns, controlat, dirijat, ameninţat, pedepsit. Acest stil de management este coerent cu o organizare verticală a puterii şi cu percepţia că omul, obişnuit să fie condus, nu are decât puţină ambiţie personală şi că predomină nevoia de securitate;
- *liderii/managerii Y* (şi subordonaţii de tip Y) valorizează libertatea, autonomia şi favorizează acceptarea responsabilităţilor. Acest stil de leadership este coerent cu o viziune asupra muncii ca sursă de satisfacţie în viaţă şi cu un control intern ce presupune acceptarea obiectivelor de la locul de muncă, datorită conştientizării faptului că atingerea lor duce şi

[63] Distincţia lider-manager sau clarificarea sensurilor nu se realizează în toate studiile. Nici când se vorbeşte despre stil de conducere sau stil de de leadership nu se specifică clar dacă este vorba despre manageri sau lideri. Pentru a nu crea confuzii, precizăm următoarele: când vorbim de stilul de leadership ne referim la stilul de conducere (utilizăm ambele moduri de exprimare) exercitat de către manageri, fie că au sau nu calităţi de lideri, deci nu facem referire la liderii informali. Când dorim să accentuăm faptul că managerul este şi lider vom utiliza titulatura simplă de lider.

la satisfacerea nevoilor individuale. Este mai întâlnit în culturile mai egalitariste în planul puterii şi mai individualiste în planul relaţiilor individ-grup.

Hofstede (*apud* Thery, p. 167) ajunge la concluzia că stilul de conducere preferat/adecvat este în strânsă legătură cu două dimensiuni culturale: *distanţa faţă de putere* şi *individualism-colectivism*. În funcţie de scorurile obţinute pe aceste dimensiuni, se delimitează următoarele poziţionări[64]:

- *stilul participativ* (*cogestiune*), pentru ţările colectiviste, cu distanţă mică faţă de putere (aici este inclusă şi Germania, care, chiar dacă se caracterizează prin individualism, a dezvoltat practici care au încurajat şi au privilegiat dezvoltarea acestui stil – *Cadran I, Fig. nr. 1.3*);

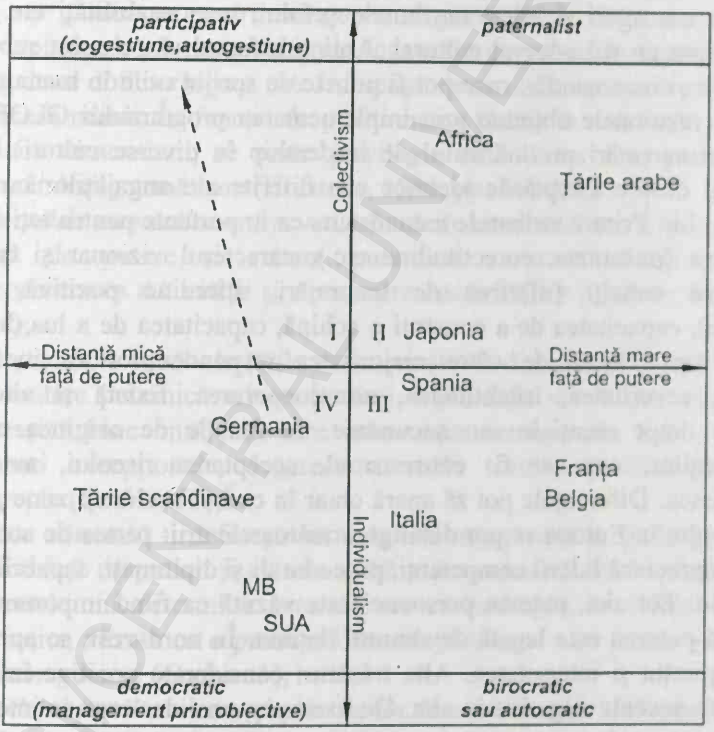


Figura nr. 1.3 – Stilul de conducere adecvat în diverse culturi
Sursa: adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, p. 73); Thery (2002, p. 168)

[64] Poziţionările sunt cu titlu relativ, nu toate ţările se vor încadra în aceste clasificări: e nevoie de o cunoaştere mai detaliată a culturii acestora.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *paternalismul* (*Cadran II*), în ţările colectiviste, cu distanţă mare faţă de putere[65];
- *autocraţia sau stilul birocratic*, cu precădere în ţările caracterizate de individualism şi distanţă mare faţă de putere (*Cadran III*);
- *managementul prin obiective* (MPO), *delegarea*, adecvate în ţările în care domină valorile individualiste şi egalitariste (*Cadran IV*).

Normele de conduită a echipelor locale şi stilurile de leadership variază, în realitate, în funcţie de numeroase nuanţe care nu se limitează doar la participare. Leadership-ul este puternic situaţional (exemple: modelul situaţiilor neprevăzute al lui Fiedler, modelul rutei spre obiectiv al lui House, modelul situaţional elaborat de Hersey şi Blanchard – *apud* Nica, Iftimescu, 2004, p. 344). Sunt importante de reperat aşteptările sociale locale care se exprimă cu privire la manageri şi lideri (atributele şefului, responsabilităţi etc.) pentru a putea adopta un stil adecvat cultural. Amintim faptul că pe acest subiect există deja studii şi recomandări care pot fi puncte de sprijin utile în management. De exemplu, rezultatele obţinute prin implementarea programului GLOBE (care a realizat şi cercetări privind stilul de leadership în diverse culturi) furnizează informaţii despre aşteptările identice sau diferite ale angajaţilor cu privire la managerii lor. Printre atributele recunoscute ca importante pentru toţi se numără: integritatea (onestitate, corectitudine etc.), caracterul vizionar şi capabil să-i inspire pe ceilalţi (oferirea de încurajări, atitudine pozitivă, câştigarea încrederii), capacitatea de a construi o echipă, capacitatea de a lua decizii. Alte atribute sunt văzute de către majoritatea respondenţilor ca ineficace sau negative: severitatea, iritabilitatea, non-cooperarea. Există şi alte atribute, apreciate drept esenţiale sau secundare, în funcţie de originea culturală a respondenţilor, cum ar fi: entuziasmul, acceptarea riscului, autonomia şi sensibilitatea. Diferenţele pot să apară chiar în cadrul aceloraşi zone geografice. De exemplu, în Europa se pot distinge următoarele arii: partea de sud şi centrul Europei apreciază liderii competenţi, procedurali şi diplomaţi, capabili de a salva aparenţele. Tot aici, puterea persoanei este văzută ca fiind importantă, aceasta pentru că puterea este legată de statutul deţinut. În nord-vest, se apreciază mai mult inspiraţia şi integritatea. Alte trăsături considerate pozitive într-o cultură pot căpăta accente negative în alta. De exemplu, un lider care se interesează de soarta soţiei unui angajat este considerat atent, „uman" în Mexic, dar poate fi dezapreciat sau privit cu suspiciune în alte ţări (Livian, 2004, pp.55-56). Pentru

[65] Observăm că şi România, *conform scorurilor previzionate de Hofstede*, se încadrează în această categorie, deci stilul de conducere adecvat ar fi cel paternalist. Cu toate acestea, managerii folosesc cu precădere stilul autocratic (un ecart între aşteptări şi practici), un stil coerent însă cu structura organizaţională adecvată şi întâlnită în practica, structura de tip ierarhic (v. Fig. nr. 1. 4).

România, care are un profil similar ţărilor din estul Europei, trăsăturile considerate pozitive sunt: *orientarea spre echipă, carismă/bazat pe valori, a fi participativ* şi *orientat către oameni*. Comportamentele de leadership de tip *auto-protectiv* şi *autonom* sunt considerate mai degrabă impedimente ale unui lider de excepţie (House ş.a. 2004; Catană ş.a., 2006; Finlay ş.a., 2006; Kreitner, 2007).

e) *Structura organizaţională*

Cultura influenţează modelele implicite ale organizaţiilor. Viziunea asupra organizaţiilor este afectată în mod particular de dimensiunile *distanţa faţă de putere* şi *evitarea incertitudinii*. Organizarea presupune obţinerea de răspunsuri la două întrebări: *1. cine are puterea de a decide? 2. ce reguli sau proceduri vor fi urmate pentru atingerea scopului dorit?* Răspunsul la prima întrebare depinde de normele culturale legate de dimensiunea distanţa faţă de putere. Cel de-al doilea răspuns este influenţat de normele culturale cu privire la evitarea incertitudinii. În funcţie de poziţionarea ţărilor în cadranele delimitate de cele două dimensiuni, se poate privilegia unul dintre cele patru modele descrise în rândurile următoare (Hofstede, 1996, pp. 166-169) :

- *piramida oamenilor* – frecventă în ţările caracterizate de distanţă mare faţă de putere şi evitare puternică a incertitudinii; presupune concentrarea autorităţii şi structurarea activităţilor (*Cadran III, Fig. nr. 1.4*);
- *maşina bine unsă* – în ţările caracterizate de distanţă mică faţă de putere şi evitare puternică a incertitudinii organizaţia ideală este văzută ca o „maşină bine unsă", în care intervenţia managerului este limitată la cazuri excepţionale, deoarece normele rezolvă problemele uzuale, curente (*Cadran IV*);
- *piaţa sătească* – defineşte modelul de organizare în ţările cu distanţă mică faţă de putere şi evitare slabă a incertitudinii; nici ierarhia şi nici normele nu determină ceea ce se va întâmpla, ci numai cerinţele situaţiei, văzută ca o problemă de relaţii umane care poate fi rezolvată prin negociere (*Cadran I*);
- *modelul familie* – corespunde ţărilor caracterizate de distanţă mare faţă de putere şi evitare redusă a incertitudinii (concentrarea autorităţii fără structurarea activităţilor); presupune rezolvarea conflictelor prin permanentul arbitraj al şefului (*Cadran II*).

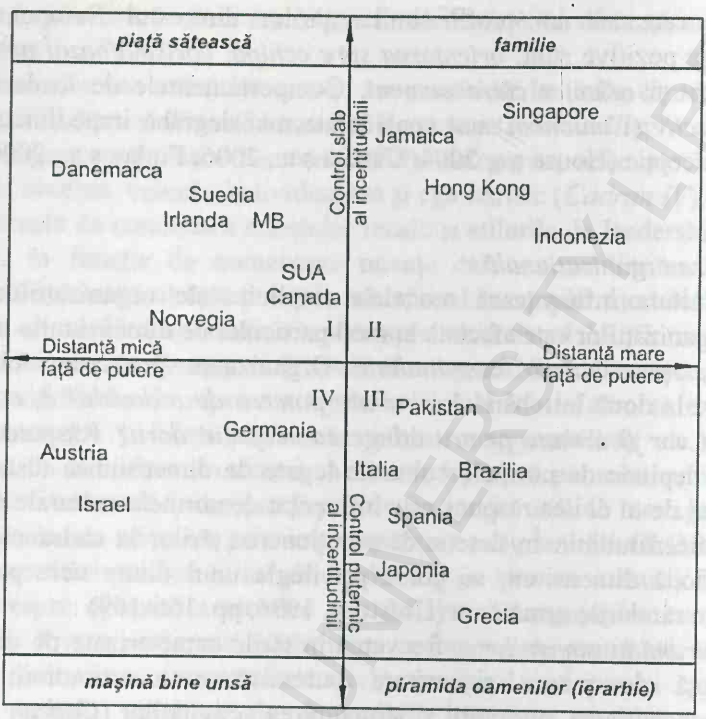


Figura nr.1.4 – Modele organizaționale implicite
Sursa: adaptare [A.N.O.] *apud* Hofstede (1996, p. 167)

Încheiem aici prezentarea dimensiunilor culturale şi a influenţei lor asupra managementului, precizând că subiectul nu este epuizat. Am încercat să realizăm o selecţie a celor mai elocvente puncte de vedere din literatura de specialitate. Din parcurgerea materialului remarcăm faptul că fiecare autor încearcă să găsească cel mai potrivit set de dimensiuni ale specificităţii culturale pentru a realiza comparaţii. Fie că apar sub aceeaşi titulatură sau cu o altă denumire, o parte dintre dimensiuni se suprapun în totalitate ori au un conţinut parţial comun (de exemplu, distanţa faţă de putere/ ierarhie-egalitate la Hofstede şi în studiul GLOBE sau la Schwartz, individualism-colectivism/integrare-autonomie la Hofstede, Hampden-Turner şi Trompenars, Schwartz etc.). Altele sunt dimensiuni noi, care reflectă o nouă realitate studiată. Mesajul este acela că cercetătorul trebuie să aleagă dimensiunile culturale relevante pentru cultura/culturile pe care doreşte să le analizeze. Acest lucru se poate realiza doar printr-o *abordare calitativă, emică, ce trebuie să preceadă abordarea cantitativă.*

Toate aspectele relatate trebuie atent analizate, fără a acorda un rol exclusiv culturii, dar şi fără a neglija rolul acesteia. Managerii pot şi trebuie să

ţină cont de elementele de specificitate culturală în derularea activităţii lor, în acţiunile şi deciziile pragmatice, raţionale, într-o abordare sistemică, integratoare, care să cuprindă analiza tuturor factorilor de influenţă. De asemenea, trebuie să fie conştienţi de faptul că alegerile lor, de multe ori, sunt determinate cultural, adică decise la nivel inconştient. Înţelegerea şi conştientizarea acestei realităţi poate duce, prin creşterea „autocontrolului" şi depăşirea barierelor culturale, la identificarea de noi soluţii, poate mai productive.

***

„Am ştiut foarte curând că aveam de-a face cu cel puţin patru sisteme temporale diferite: timpul hopi, timpul navajo, timpul birocratic guvernamental şi timpul celorlalţi albi".(p. 40).

„Problemele care se puneau erau de ordin eminamente spaţial şi temporal, sau ambele în acelaşi timp. În plus, noi nu dispuneam de un teren comun identificabil pe care să ne regăsim" (p. 47).

„Pentru a rezuma semnificaţia timpului quiché, vom nota că rolul ghicitorului, „apărător al zilei" este de a reaminti în mod constant: 1. existenţa sistemului temporal sacru; 2. datoriile pe care fiecare le are faţă de strămoşii săi; 3. relaţia fiecăruia cu pământul, cu spiritele naturii şi cu divinitatea; 4. relaţiile şi obligaţiile fiecăruia faţă de ansamblul comunităţii. Există foarte puţine ceremonii în culturile occidentale unde fiecare are datoria de a se gândi la Dumnezeu, la familie şi la raporturile pe care le are cu propria persoană şi cu ceilalţi" (p. 106).

„În cultura occidentală, timpul este un rezervor gol care aşteaptă să fie umplut; în plus, acest rezervor se deplasează ca şi cum s-ar afla pe un covor rulant" (p. 102).

(Edward T. Hall, *La dance de la vie. Temps culturel, temps vecu*, 1992)

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Capitolul 2

Aspecte metodologice în cercetarea diferenţelor culturale

Motto: „Paradoxul comparării culturale este cel al comparării incomparabilului".
M. Maurice

2. 1. Metode de diagnostic cultural şi intercultural

De ce *cultural* şi *intercultural*? Rigoarea ştiinţifică ne face să recurgem la o precizare care să clarifice ceea ce înţelegem prin cele două accepţiuni: o cercetare culturală se poate referi la o anumită cultură particulară, la elementele de specificitate culturală proprie, care pot fi sau nu comparate cu elemente din alte culturi, în timp ce o cercetare interculturală este descrisă de două caracteristici de bază: 1. *se realizează între două sau mai multe culturi diferite*; 2. *are în vedere şi efectul reciproc al interacţiunii între indivizii din culturile analizate.*

Înainte de prezentarea unor date generale privind metodologia de cercetare în Managementul intercultural trebuie făcută următoarea precizare: orice tip de diagnostic intercultural, necesar pentru cunoaşterea diferenţelor şi valorizarea lor în management, este abordat într-o manieră implicită sau explicită prin intermediul valorilor culturale. Valorile reprezintă, de fapt, „inima" sau „rădăcinile" culturii naţionale (Dupriez, 2000, p. 98). Aproape toate caracteristicile acceptate drept criterii de diferenţiere culturală (mai puţin cele socio-economice) însumează valori şi/sau norme culturale integrabile ori, câteodată, pot fi considerate ele însele valori/norme integratoare, după cum se relevă, printre altele, în perspectiva teoriei sistemului ierarhizat al valorilor furnizat de Tudor Vianu în tratatul său de *Estetică*[1]. Însă, specificitatea culturală nu este recunoscută doar prin raportarea la un anumit sistem de norme şi valori culturale, ci şi prin elemente de natură comportamentală, atitudinală sau ca poziţie faţă de acţiune (Zaiţ, 2008, p. 47), cuprinse, de altfel, şi ele în dimensiunile culturale, alături de norme şi valori culturale, şi care, de fapt, le reflectă pe acestea din urmă (există şi cazuri de inconsistenţă, situaţie în care

[1] Morar, V., *Estetica – interpretări şi texte*, http://www.unibuc.ro/eBooks/filologie/morar/13-1.htm.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

indivizii se vor simţi inconfortabil şi vor căuta să reducă acest „decalaj"). Ar fi poate lipsit de sens pentru cercetarea de faţă şi destul de greoi ca, în căutarea elementelor de specificitate culturală, să încercăm să operăm o clasificare a acestor componente culturale. Ele pot fi numite simplu *trăsături* sau *caracteristici culturale*, sau, de ce nu, *valori* într-un *sens generalizat*.

Metodele utilizate în cercetarea diferenţelor culturale regionale coincid cu cele folosite în orice alt tip de cercetare culturală/interculturală, doar că sfera la care se face referire poate fi mai extinsă (atunci când prin regiune înţelegem acel spaţiu care cuprinde, de exemplu, mai multe naţiuni) sau mai restrânsă (atunci când regiunile fac parte din aceeaşi naţiune[2]). Se aplică aceleaşi reguli, principii şi metode, adaptate în funcţie de natura cercetării. Mai mult chiar, aceleaşi dimensiuni care au fost găsite pentru a diferenţia între ele culturile naţionale sunt valabile şi în analiza diferenţelor regionale, etnice şi religioase, în interiorul ţărilor (Hofstede, 1996, p. 32).

O sistematizare a informaţiilor privind categoriile metodologice şi epistemologice posibile de utilizat în cercetările interculturale este prezentată în tabelul următor:

Tabel nr. 2.1 *Categorii metodologice şi epistemologice*

	CATEGORII	CARACTERISTICI
Modele de referinţă	- *sistemul formal deductiv* (Leibniz)	- bazat pe reflecţii teoretice exploratorii şi construcţii logico-matematice; utilizabil în cazul unor probleme care pot fi structurate şi cuantificabile;
	- *sistemul consensual-inductiv* (Locke)	- presupune culegerea de opinii ale unor specialişti în domeniu, cu poziţii obiective asupra problematicii aflate în discuţie; se porneşte de la un consens asupra problemelor şi se încearcă generarea de informaţii cu privire la acestea;
	- *sistemul reprezentării sintetice* (Kant)	- bazat pe construcţia şi operarea pe două modele alternative concurente; pentru fiecare model se obţin idei noi, iar în final se alege cel mai potrivit;
	- *modelul dialectic-conflictual* (Hegel)	- se bazează pe dezbateri în care demonstrarea şi argumentarea deţin rolul principal în clarificarea ideilor;

[2] Prin naţiune nu se înţelege neapărat o suprapunere cu ceea ce este teritoriul naţional. Indivizi din aceeaşi naţiune pot trăi dincolo de graniţele ţării, însă cercetarea de faţă se referă doar la teritoriul României de astăzi.

	- *modelul pragmatic-interdisciplinar* (Singer şi Churchman)	- presupune clarificarea datelor de bază prin apelul la construcţii sintetice cu caracter interdisciplinar şi holistic.
	- *holismul* metodologic	- bazat pe date obiective şi metode dominant cantitative; - analizează sisteme omogene (cvasiomogene); - scop: enunţuri, legi cu caracter de generalitate;
	- *individualismul* metodologic	- analiza componentelor structurale, particulare; - scop: surprinderea diversităţii;
Tipuri de cercetare	- abordarea *sincronică*	- independenţă faţă de timp; - se analizează situaţia la un moment dat;
	- abordarea *diacronică*[*]	- timpul este o variabilă; - se analizează faptele în evoluţia lor;
	- demersul *fenomenologic*[**]	- descrierea faptelor şi a evoluţiei lor; - investigaţii introspective;
	- demersul *reconstructiv*[***]	- reconstruirea contextului situaţional şi istoric al momentului analizat;
	- demersul *experimental*	- de teren sau laborator; - presupune controlul unor variabile şi manipularea altora, pentru a se identifica influenţa celor din urmă;
Combinaţii metodologice	- sistemul metodologic *analitic-reducţionist-cantitativ*	- descompunerea ansamblului în elementele sale componente; - „îngheţarea" la două momente diferite; - corelarea variabilelor observate printr-un model de tip „dacă A, atunci B"; - reunirea elementelor; - limite: nu pot fi analizate interdepenţele dintre elementele sistemului cultural; se pot pierde din vedere efecte pe care elementele le pot produce atunci când funcţionează neizolate;

[*] Lanţurile diacronice.

[**] Faptele istorice pot explica foarte bine evoluţiile culturale şi cauzele care le-au condus într-o direcţie sau alta.

[***] Un eveniment din trecut poate fi interpretat în mod greşit dacă nu ţinem cont de factorii contextuali ai acelui moment.

	- sistemul metodologic *holistic-contextual-calitativ*	- analiza ansamblului cu interacţiunile dintre elementele componente; - considerarea circumstanţelor contextuale în care se produc acţiunile; - interpretarea calitativă;
	- sistemul metodologic *constructivist*	- abordare interpretativ-cantitativă; - analiza proceselor subiective şi nu a tiparelor comportamentale;
Postura epistemologică	- paradigma pozitivistă	- explicarea realităţii;
	- paradigma interpretativă	- înţelegerea fenomenelor, interpretarea lor;
	- paradigma constructivistă	- construirea de recomandări, modele, instrumente, teorii etc.;
Abordare	- *etică*	- urmăreşte generalitatea şi universalitatea culturală;
	- *emică*	- vizează înţelegerea situaţiilor particulare;
Raţionament	- *inductiv*	- presupune trecerea de la premise individuale la concluzii generale;
	- *deductiv*	- obţinerea de enunţuri adevărate din alte enunţuri adevărate, pe baze logice;
Metode şi tehnici	- *cantitative* (deducţia, constructivismul formal, ancheta, analiza cantitativă, abservarea sistematică, indicii statistici, corelaţia şi regresia, analiza factorială etc.); - exemple în studii interculturale: analizele de interdependenţă (Ajiferuke şi Boddewyn), analiza factorială (Hofstede), analiza componenţială (Tzeng şi Ozgood), scările multidimensionale (Raveed şi Sekaran);	
	- *calitative* (inducţia, interpretarea fenomenologică, observaţia participativă, observaţia naturală, interviul, studiul biografic, analiza calitativă etc.);	

Sistematizare [A.N.O.] *apud* Zaiţ (2002, pp. 143-150), Zaiţ&Spalanzani (2006), Zaiţ (2013), Vanderlinden (2007, pp.4-13), Ionescu&Toma (2001, pp. 76-78);

Nu există o reţetă universală pentru a realiza un tip de demers. Pentru fiecare cercetare va trebui ales mixul metodologic optim, cea mai potrivită strategie metodologică, în funcţie de obiectivele şi particularităţile acelei cercetări şi care poate oferi rezultate cât mai apropiate de realitatea obiectivă.

2. 2. Dificultăţi în cercetarea culturală/interculturală

În construirea demersului metodologic, cercetătorul trebuie să fie conştient de unele probleme pe care le implică cercetarea interculturală, ce ar putea crea piedici adevărate sau ar putea conduce chiar la obţinerea de rezultate irelevante, dacă sunt trecute cu vederea. Printre astfel de dificultăţi, evidenţiate în cercetările culturale/interculturale, se numără: subiectivismul cultural al cercetătorului, echivalenţa funcţională, a limbajului, a instrumentării şi administrării, alte dificultăţi general valabile, dar şi o serie de dificultăţi specifice culturii sau culturilor analizate.

2. 2. 1. Subiectivismul cultural

După cum arată filosoful britanic Bertrand Russel, rezultatele cercetării ştiinţifice depind de cercetător într-o mare măsură. Fiinţa umană percepe lucrurile în mod selectiv, conform experienţei sale de viaţă (Hofstede, 1996, pp. 279-282). Datele culese, observaţiile, „sunt mărturii ale unui proces de selecţie întreprins de cercetător asupra materialului furnizat de resursele din mediu, în funcţie de orientările şi obiectul cercetării sale" (Jodelet, în Moscovici, Buschini, pp. 190-191). Acest fenomen, numit „iraţionalitate culturală" la Hall sau „inconştient cultural" la Jung, „se manifestă prin şi în fiecare din noi, prin apartenenţa la o anumită cultură" şi „limitează percepţia şi viziunea asupra realităţilor, aducându-le de fiecare dată la ceea ce ştim, avem dat, dorim sau voim. Analiza unei culturi, ca şi acţiunea într-un anumit mediu cultural depind în proporţii importante de ceea ce este prezervat voluntar sau involuntar în noi şi determină obţinerea de rezultate mai degrabă marcate de acest gen de subiectivism decât de obiectivitatea pe care ne place să o afişăm şi ne-ar conveni să o inducem altora ca imagine despre noi. Acest subiectivism cultural este dificil de depăşit, el manifestându-se mai ales prin subconştient" (Zaiţ, 2002, pp. 72-73). Sacks (*apud* Silverman, 2004, p. 92), fiind de părere că impresiile cercetătorului asupra a ceea ce e de presupus că s-a petrecut îşi pot avea originea în cunoaşterea nereflexivă pe care o posedă fiecare membru al unei societăţi, oferă următorul sfat în legătură cu ceea ce „pare" a se întâmpla în timpul unei cercetări: „Atunci când stabileşti ce anume a fost lucrul care pare să se fi petrecut, înainte de a rezolva problema de cercetare, nu permite noţiunilor pe care le ai deja despre ceea ce e de presupus că s-a petrecut acolo să decidă în locul tău asupra faptului care trebuie să se fi petrecut". Totuşi, unele studii relevă faptul că orice tentativă de a descrie lucrurile *aşa cum sunt* este condamnată la eşec. Acest lucru arată că pentru a avea ceva de relatat trebuie îmbrăţişată o anumită perspectivă asupra a ceea ce se studiază, deoarece faptele nu vorbesc niciodată prin ele însele (Moerman, *apud* Silverman, 2004, p. 104).

2. 2. 2. Echivalenţa funcţională, a limbajului, a instrumentării şi a administrării

Echivalenţa funcţională se referă la faptul că eşantionul extras din populaţia ţării/regiunii A este echivalent cu eşantionul din ţara/regiunea B sub toate aspectele, adică cercetarea se efectuează pe eşantioane corespondente, similare din toate punctele de vedere (vărstă, sex, nivel de educaţie, job, etc.), cu excepţia naţionalităţii/ apartenenţei regionale. Se consideră (în acest caz, al comparării între culturi) că dacă este îndeplinită această condiţie, eşantioanele nu trebuie să fie şi reprezentative (Hofstede, 1996, pp. 284-288).

Echivalenţa limbajului presupune transmiterea unui mesaj comun atât prin instrumentele de culegere a datelor, cât şi prin interpreţi sau operatori de teren. Traducerea sau interpretarea nu trebuie să fie literale, ci trebuie să fie echivalente, să aibă aceeaşi semificaţie, aceeaşi semantică şi să se realizeze după tehnica dus-întors. Vocabularul folosit trebuie să fie cel comun, exprimarea să se facă prin utilizarea propoziţiilor simple, să se ţină cont de sintaxa şi gramatica limbii respective, să se evite expresiile idiomatice şi să se excludă redundanţa (Ionescu, Toma, 2001, p. 84). La fel de importantă este folosirea limbajului de specialitate şi a elementelor conceptuale, deosebit de importante pentru arhitectura unei cercetări. O traducere literală poate duce la confuzii, deoarece semnificaţia atribuită în altă zonă poate fi alta (Zaiţ, 2002, p. 96).

Echivalenţa instrumentării constă în asigurarea echivalenţei privind testele, scalarea, instrumentarea şi manipularea experimentală. Problemele analizate trebuie să fie la fel de relevante, iar variabilele să fie echivalente şi comparabile ca nivel de importanţă în toate culturile analizate. Trebuie să se asigure aceeaşi validitate a datelor şi acelaşi nivel de încredere. Scările echivalente ca şi procedurile echivalente trebuie dezvoltate individual în fiecare cultură. Alte aspecte care nu trebuie omise sunt legate de utilizarea unor modele similare de corelaţie şi de echivalenţa privind manipularea, derularea experimentală (Ionescu, Toma, 2001, p. 84).

Echivalenţa administrării se referă la faptul că locul cercetării, instrucţiunile, sincronizarea trebuie să fie echivalente, nu identice. Deoarece observarea schimbă ceea ce este observat (efectul Heisenberg), influenţa asupra subiecţilor trebuie să fie echivalentă, adică, proiectarea şi administrarea cercetării trebuie să producă acelaşi răspuns la stimuli şi la situaţie. Acest lucru poate fi realizat dacă există similaritate interculturală în legătură cu următoarele aspecte: *familiaritate* – subiecţii chestionaţi trebuie să aibă un nivel similar de familiaritate cu instrumentele testării, formatul şi situaţia socială a cercetării; *răspuns psihologic* – niveluri similare de anxietate şi alte reacţii psihologice în timpul testării; *efectul experimentatorului* – similaritate în comunicarea ipotezelor de cercetare, verbal şi nonverbal; *caracteristicile cererii din partea subiecţilor* – similaritate în ceea ce priveşte extinderea informaţiilor solicitate,

prin care subiecţii încearcă să descopere ipotezele cercetătorului, urmând să ajute sau să ascundă variaţiile interculturale bazate pe probleme sensibile – religie, politică, sex etc., *caracteristicile persoanei care conduce cercetarea* - echivalenţă privind aspecte precum: origine, rasă, sex, statut, străin sau localnic, *caracteristicile prezentării* – echivalenţă privind introducerea cercetării, introducerea şi caracteristicile cercetătorului, instrucţiunile sarcină, remarcile potrivite, sincronizarea prezentării şi colectării datelor, localizarea prezentării şi colectării datelor (*ibidem*).

2. 2. 3. Dificultăţi generale şi specifice

Un cumul de dificultăţi cu care se confruntă cercetătorul în încercarea de conturare, fixare, delimitare a trăsăturilor unui neam, a „sufletului colectiv"[3], sunt evidenţiate de Mihai Ralea (pp. 60-72). Unele, **general valabile**, sunt prezentate drept *postulate*, altele sunt considerate ca fiind specifice culturii române. Din prima categorie fac parte următoarele:

- *Structura psihică nu e eternă.* Există situaţii în care se pot găsi mai multe puncte comune între popoare contemporane diferite decât între momente îndepărtate de timp din viaţa aceluiaşi popor. Există trăsături culturale stabile în timp şi altele supuse schimbării ori chiar pierdute.
- *Mentalitatea unui popor aflat într-o fază incipientă a evoluţiei diferă de cea a unui popor matur.* Aproape toate popoarele se schimbă din punct de vedere cultural, pe măsură ce înaintează în vârstă.
- *Ritmul de dezvoltare al popoarelor este diferit.* Sunt popoare care trăiesc febril, mistuindu-şi repede misiunea istorică, aşa cum altele se dezvoltă lent, mai puţin nervos.
- *Există la orice popor o nevoie de descentralizare sufletească locală, un suflet regional.* Acesta este determinat de diferenţe privind condiţiile de trai, tradiţiile neasimilate, mediul geografic etc.
- *Mentalitatea oraşului este diferită de cea a satului.* În timp ce orăşeanul are o viaţă agitată, nervoasă, cerebrală şi mobilă, săteanul e „moale, reacţionar şi sentimental".
- *Sufletul omului împrumută ceva din locul în care trăieşte.* Psihologia omului de la munte diferă de cea a omului de la şes. La fel, peisajul mai dulce sau mai aspru modelează sufletul omenesc.

---

[3] Prin „suflet colectiv" autorul înţelege „psihicul unui popor considerat în prezent, adică într-o porţiune limitată de timp" (Ralea, p.61). Acest interval de timp, deşi delimitat, trebuie să fie suficient de mare pentru a permite conturarea unui sens de evoluţie. Oricum, cultura evoluează destul de lent, multe elemente rămânând stabile de-a lungul vremii, lucru demonstrat în partea de analiză exploratorie [n.n. A.N.O.].

- *Influenţele străine se exercită diferit asupra teritoriului unei naţiuni.* O parte a poporului poate suporta anumite influenţe, în timp ce într-o altă zonă se pot manifesta altele. De exemplu, moldovenii au fost mai influenţaţi de polonezi şi ruşi, iar ardelenii de unguri.
- *Ideea unui popor despre „chemarea" lui îi poate influenţa evoluţia* (exemple: „poporul ales", „rasa pură").

Alte dificultăţi derivă **din specificul culturii române**:

- *Scepticismul radical versus grandomania* – opiniile divergente, diametral opuse, subiectivismul românilor vizavi de oamenii, moravurile, instituţiile şi cultura română viciază optica observatorului;
- *Confuziile şi complicaţiile privind materialul de studiat* – multiplicitatea raselor şi influenţelor care au contribuit la formarea poporului şi culturii române şi care au dus la o anumită *neutralizare* a caracterelor;
- *Lipsa instrumentelor obiective şi adecvate de studiu, lipsa de metodă şi lipsa culturii proprii în studierea acestor probleme* – românii studiază după cărţi şi metode occidentale, rezultând, de aici, un profund dualism între realitatea românească a faptelor şi criteriile occidentale de judecată, între moravurile autohtone şi principiile raţionale explicate în cărţi;
- *Lipsa tradiţiei literare şi culturale* din continuitatea cărora se pot extrage semne ale devenirii şi specificităţii noastre;
- *Diferenţele sociale prea mari din trecutul nostru* – faptul că burghezia (clasă tampon, care poate diminua diferenţele de clasă) a constituit o „pătură subţire" a dus la accentuarea acestor diferenţe[4];

Toţi aceşti factori introduc variaţii între particularităţile culturale ale indivizilor. Cu toate acestea, sufletul etnic poate fi fixat, deoarece toate abaterile nu sunt decât „variaţiuni pe aceeaşi temă", iar elementele culturale specifice sunt capabile să transpară dincolo de acestea, manifestându-se ca un fond comun (ibidem).

2. 2. 4. Alte precizări metodologice

Printre elementele de care trebuie să ţinem cont în cadrul efectuării unei cercetări culturale/interculturale se numără şi următoarele: distincţia între ceea

[4] Perioada comunistă a uniformizat clasele sociale, însă, ulterior, după revoluţie, au început să se resimtă un alt fel de diferenţe, între bogaţi şi săraci, diferenţe mari datorate aceluiaşi motiv – lipsa clasei de mijloc. În prezent, asistăm la o „îngroşare" a acestei pături de mijloc [n.n. A.N.O.]. O cercetare efectuată în martie 1998 (*Consolidarea democraţiei*, coordonator I. Mărgineanu), arată că 40% din subiecţii chestionaţi s-au considerat a aparţine clasei muncitoare, 28% s-au considerat ţărani, tot atâţia s-au identificat cu clasa mijlocie şi 0,4% s-au considerat din clasa de sus. Eşantionul naţional a cuprins 1136 persoane (Mărginean, 2000, p. 111).

ce este oportun şi ceea ce este de dorit, adică între ideologie şi practică, relaţia între nevoi şi valori societale, precizarea termenilor comparaţiei culturale, posibilitatea utilizării demersului mixt şi evitarea generalizărilor prin recurs la stereotipie.

Distincţia între oportun şi dorit

În construirea unui instrument de culegere a datelor trebuie avută în vedere distincţia între *oportun* şi *dorit*, pentru a putea interpreta opţiunile indivizilor asupra valorilor. *Oportunul* caută să descifreze cum gândesc oamenii că ar trebui să fie lumea, fiind mai legat de ideologie. *Doritul* se referă la ceea ce oamenii doresc pentru ei înşişi, mai mult sau mai puţin virtuos şi având mai degrabă un conţinut practic – de aceea este mai aproape de comportarea reală, dar nu corespunde în mod necesar cu alegerea comportamentală reală. Diferenţa este dată de natura normelor[5] implicate. Când se face referire la *oportun*, norma este absolută şi are legătură cu ceea ce este corect din punct de vedere etic. În cazul *doritului*, norma este statistică, dezvăluind opţiunile reale ale majorităţii. Dacă întrebările fac referire la ceea ce este oportun se pot obţine răspunsuri în care ideologia serveşte drept compensaţie pentru relaţiile de zi cu zi. De aceea, întrebările trebuie să se refere la ceea ce îşi doresc oamenii pentru ei înşişi (Hofstede, 1996, p.26).

Relaţia între nevoi şi valori societale

Între valorile culturale şi nevoile existente într-o societate există o strânsă legătură. Conform teoriei ierarhiei nevoilor, oamenii percep ca fiind mai stringente şi mai de dorit nevoile resimţite ca având nivelul cel mai redus de satisfacţie (Maslow, 1970/2007). Aceste nevoi îi vor motiva în acţiunile lor mai degrabă decât alte nevoi. În funcţie de caracteristicile societale, ei vor simţi mai puternic unele nevoi sau altele. De exemplu, într-o societate caracterizată de un control puternic al incertitudinii, indivizii resimt acut nevoia de siguranţă, de securitate, deci ei vor fi motivaţi de satisfacerea acestei nevoi, care devine o concepţie dezirabilă în acea societate, adică o valoare (Hofstede, 1996, p. 148). Invers, în societăţile în care indivizii au fost privaţi de satisfacerea unor nevoi se dezvoltă mecanisme sociale şi culturale de atenuare a acestora, se creează aşadar „modalităţi specifice de rezolvare a problemelor", adică elemente de cultură. Se poate exemplifica pornind chiar de la trecutul istoric românesc, caracterizat de instabilitate politică, instituţională, legislativă etc., care a contribuit la construirea de mecanisme defensive (reguli, explicaţii religioase, filosofice etc.), care să permită evitarea incertitudinii. Evenimentele din 1989 (Revoluţia, haosul social, prăbuşirea autorităţii) au accentuat importanţa acordată unei slujbe sigure, chiar cu un salariu mic sau preferinţa pentru un regim militar. Această ultimă

[5] Normele (culturale) sunt standarde pentru valori care există în interiorul unui grup sau a unei categorii de oameni (Hofstede, 1996, p. 26).

opţiune ar putea părea cel puţin bizară, mai ales după eliberarea de sub dictatură, însă perceperea ameninţării la adresa legii, ordinii şi autorităţii a dus la accentuarea trebuinţelor de securitate. O demonstraţie privind legătura între nevoi sociale şi valori este furnizată de Inglehart (*apud* Voicu&Voicu, p. 17), care oferă o grupare a societăţilor pornind de la dimensiunile *tradiţionalism versus secular-raţional* şi *valori ale supravieţuirii versus valori ale autoexprimării*. În societăţile mai puţin dezvoltate, accentul se pune pe satisfacerea nevoilor de bază. Resursele sunt rare, de unde preferinţa pentru valori ale supravieţuirii. În colectivităţile definite prin abundenţă, indivizii acordă prioritate nevoilor superioare/ valorilor de autoexprimare.

Aşadar, tipurile de nevoi frecvente dintr-o societate determină orientarea inconştientă către *pattern*-uri culturale care reduc sau elimină disconfortul resimţit de presiunea lor.

Interdependenţa între nevoi predominante şi valori este reciprocă. Sesizarea acestei legături face ca în construirea chestionarelor pentru culegerea de date care să permită identificarea diferenţelor culturale, să se utilizeze itemi care fac referire la valori motivaţionale, care pot fi descrise în termeni de nevoi de bază sau superioare. Ca şi exemple parţiale, oferim următoarele:

- Itemi din chestionarul lui **Geert Hofstede** (2008):

În viaţa personală, *cât de importantă este pentru dumneavoastră* * fiecare dintre următoarele:

Item 11. ...timpul pentru distracţie.
Item 12. ...moderaţia: a nu vă dori prea mult/multe.
Item 13. ...să fiţi generos cu ceilalţi.
Item 14. ...modestia (să pareţi mic, nu mare, să nu ieşiţi în evidenţă).

Răspunsurile posibile pentru aceşti itemi sunt următoarele:
1 = extrem de important
2 = foarte important
3 = de importanţă medie
4 = puţin important
5 = foarte puţin important sau fără importanţă

** se observă şi faptul că pentru a culege date cu privire la valori (ceea ce este de dorit) itemul se referă la ceea ce este important pentru individul în cauză;*

- Itemi ai valorilor umane, recomandaţi pentru primul val al ESS (European Social Survey), clasificaţi în zece valori de

bază, numite valori motivaţionale, explicate de Shalom Schwartz (*Anexa E*), în strânsă legătură cu nevoile umane:

Aici este o descriere sumară a unor persoane. Vă rog, citiţi fiecare descriere şi gândiţi-vă cât de mult fiecare dintre persoane este sau nu la fel ca dumneavoastră. Bifaţi căsuţa din dreapta care arată cât de mult persoana din descriere este ca dumneavoastră. Cât de mult seamănă cu dumneavoastră această persoană?

1 este exact ca mine
2 este aproape ca mine
3 este întrucâtva ca mine
4 seamănă puţin cu mine
5 nu este ca mine
6 nu este deloc ca mine

G1 Se gândeşte la idei noi şi este important pentru ea să fie creativă. Îi place să facă lucrurile într-un mod original.
G2 Este important pentru ea să fie bogată. Vrea să aibă foarte mulţi bani şi lucruri scumpe.
G3 Consideră că este important ca toate persoanele din lume să fie tratate în mod egal. Crede că fiecare trebuie să aibă oportunităţi egale în viaţă.
G4 Este foarte important pentru ea să-şi evidenţieze abilităţile. Vrea ca oamenii să admire ceea ce face.
G5 Pentru ea este important să trăiască într-un mediu sigur. Evită orice i-ar putea pune în pericol propria siguranţă.
G6 Îi plac surprizele şi caută mereu lucruri noi de făcut. Crede că este important să facă numeroase lucruri diferite în viaţă.
G13 Este important pentru ea să aibă succes. Speră ca oamenii să îi recunoască realizările.
G14 Este important pentru ea ca guvernul să îi asigure securitatea împotriva ameninţărilor. Doreşte ca statul să fie puternic şi să îşi poată apăra cetăţenii.
G21 Caută orice ocazie pentru a se distra. Este important pentru ea să facă lucrurile care îi plac.

Aceste exemple au fost oferite nu pentru a sugera că studiul valorilor se poate reduce la studiul nevoilor dominante dintr-o societate (viziune reducţionistă!), ci pentru a indica faptul că există o strânsă corelaţie între valorile şi nevoile accentuate într-o societate, aspect care conduce la ideea că studiul

intercultural al valorilor motivaţionale serveşte la analiza diferenţelor culturale. Drept exemplu, studiul efectuat de Bilsky şi Koch (p. 7), care au utilizat itemii chestionarului valorilor personale furnizat de McClelland, itemi care fac referire la cele trei tipuri de nevoi identificate de acesta (realizare, putere, afiliere). Acest studiu a avut ca rezultat existenţa unei corelaţii pozitive între tipurile de nevoi-valori şi una dintre cele două dimensiuni culturale propuse de Schwartz: concentrare asupra sinelui (hedonism, putere, auto-realizare) versus universalism, benevolenţă, preocupare (transcendentă) pentru ceilalţi. Această concluzie serveşte la construirea itemilor chestionarului.

Termenii comparaţiei culturale

Într-o cercetare interculturală este deosebit de important ce se compară cu ce. Observaţiile unui cercetător pot fi comparate cu cele ale unui alt cercetător? Numai în cazul compatibilităţii şi echivalenţei. În orice tip de cercetare nu pot fi preluate observaţiile fără a preciza termenii comparaţiei culturale. Pentru Blaga (1944), de exemplu, care îi compară pe românii ardeleni cu saşii, ultimii par a fi mai pragmatici. Pentru un observator moldovean, această caracteristică atribuită de Blaga saşilor pare a-i caracteriza pe românii ardeleni. Acesta este motivul pentru care considerăm că datele calitative sunt obiective doar dacă provin din mai multe surse, iar clarificarea prin observare directă sau apel la opiniile subiecţilor în cauză, în unele situaţii, absolut necesară.

Calitativ versus cantitativ

Nu există opoziţie de principiu între abordările cantitative şi cele calitative: „Principiul cantitativ nu mai este de mult timp opus celui calitativ, aşa cum numărul s-ar opune cuvântului: datele cifrate se interpretează; ele sunt deseori stabilite graţie unor instrumente construite pornind de la investigaţia calitativă, ca în majoritatea chestionarelor. La fel, demersul calitativ nu îşi limitează câmpul de investigare doar la datele verbale, iar rezumatele lor nu se reduc la text" (Jodelet, în Moscovici, Buschini, 2007, p. 197). Demersul mixt oferă o mai bună fundamentare, ajută la obţinerea de reconfirmări sau completează zone nesesizabile printr-o abordare sau alta. Elementele universale, derivate prin cercetări cantitative comparative pot fi folosite ca suport în căutarea, găsirea şi valorizarea elementelor de specificitate culturală (Zaiţ, 2007, p. 16).

Evitarea stereotipiilor

Rezultatele obţinute în urma unei cercetări culturale/interculturale exprimă tendinţe fundamentale în răspunsurile din fiecare cultură/subcultură analizată, punctaje medii, care nu reflectă neapărat valorile fiecărui individ în parte. Ele nu pot fi generalizate, deoarece pot fi indivizi care, la nivel individual, se disting de valorile medii obţinute, fiind diferiţi în privinţa unui anumit număr de valori din cele analizate. Acesta este motivul pentru care utilizarea de stereotipii poate fi periculoasă. Aşa cum spunea George Călinescu (*apud*

Lascu[6]): „Specificitatea nu e o notă unică, ci o notă cu precădere".

2. 3. Metodologia de cercetare privind analiza diferenţelor culturale regionale

Elementele metodologice teoretice descrise în prima parte a acestui capitol stau la baza construirii propriei metodologii de cercetare. Înainte de a trece la prezentarea acesteia vom delimita sensul conceptelor operaţionale utilizate în această cercetare. Nu vom reveni asupra accepţiunii noţiunii de cultură, deoarece am precizat pe larg aspectele legate de acest subiect, în primul capitol.

2. 3. 1. Concepte operaţionale

În afară de noţiunea de cultură există şi alte concepte operaţionale care au stat la baza cercetării descrise în prezenta lucrare. Vom delimita sensul acestora, pentru a nu lăsa loc unor posibile confuzii, în rândurile următoare:

a) Cultura naţională se referă la cultura unei ţări, prin ţară înţelegând „un teritoriu compus din indivizi care reprezintă o comunitate politică, stabilit pe un spaţiu geografic definit, cu autoritate suverană" (Meier, 2004, p. 22).

b) Cultura regională face referire la diversitatea culturilor în interiorul ţării. În cazul nostru, *regiunile* se referă la vechile provincii istorice româneşti (Moldova, Valahia şi Transilvania), dacă nu rezultă altfel din context.

c) Valorile sunt elementele fundamentale ale unei culturi, reprezentând credinţe durabile asupra a ceea ce este bun sau rău, frumos sau urât, just sau injust etc., care ghidează comportamentul indivizilor şi le comandă statutul în grupul de referinţă, în funcţie de alegerile pe care ei le fac (*apud* Kluckhohm, Rokeach, în Gauthey, 1990, pp.31-32). În această cercetare, pe lângă sensul explicat al noţiunii de valoare, ca element central al culturii, mai există şi un *sens generalizat*, care înglobează toate elementele care ţin de specificitatea culturală şi care ar putea fi numite trăsături, caracteristici culturale, atitudini, poziţii faţă de acţiune sau norme culturale. Accepţiunea la care se face referire rezultă din context.

d) Dimensiunile culturale reprezintă criteriile de diferenţiere culturală pe baza cărora se realizează comparaţiile între culturi.

e) Diagnosticul intercultural regional constă în poziţionarea aspectelor specifice culturilor regionale cu scopul de a fi valorizate.

f) Factorii determinanţi sau factorii de influenţă se referă la cauzele, determinantele elementelor culturale. Perenitatea culturii se datorează cauzalităţii circulare, a interdependenţei dintre aceşti factori şi cultură.

---

[6] Lascu, G. , *Imagologia literară comparată. Câteva repere teoretice şi metodologice*, http://www.phantasma.ro/caiete/caiete/caiete2/10.htm.

g) Managementul este văzut ca fiind „procesul de realizare eficientă şi eficace, prin planificare, organizare, coordonare şi control, a unor lucruri, prin şi cu alţi oameni, în vederea atingerii obiectivelor organizaţionale" (Nica, Iftimescu, 2004, p. 11).

h) Managementul intercultural reprezintă „ansamblul de mijloace, metode, instrumente şi baze de date folosite pentru identificarea, analiza şi interpretarea, gestionarea şi exploatarea diferenţelor culturale în scopul realizării de avantaje pentru afacere sau întreprindere" (Zaiţ, 2004, p. 1).

2. 3. 2. Scop, obiective, ipoteze de cercetare

Influenţa culturii naţionale asupra indivizilor este demonstrată de numeroase cercetări. Indivizii din diverse culturi au maniere diferite de a rezolva aceleaşi probleme, cu care se confruntă în viaţa de zi cu zi sau în organizaţiile în care muncesc. Aceste diferenţe, dacă nu sunt cunoscute sau bine gestionate, pot crea probleme în momentul în care persoane din culturi diferite intră în contact sau pot furniza avantaje dacă sunt cunoscute şi valorizate.

Se observă că managerii acceptă din ce în ce mai mult faptul că angajatul este marcat de cultura din care provine. Pe fondul intensificării activităţii de cercetare în domeniul intercultural beneficiază de informaţii sistematizate, elaborate şi fundamentate metodologic privind diferenţele naţionale, care devin nu doar cunoscute de ei, ci şi valorizate. În aceeaşi manieră se poate proceda în cazul cunoaşterii diferenţelor regionale, deoarece acestea se reflectă în valorile indivizilor. Ele pot fi exploatate în scopul creşterii eficienţei organizaţionale şi a satisfacţiei angajaţilor.

În România, remarcăm diferenţe între factorii determinanţi ai culturii, pe regiuni istorice, deci există, conform principiului determinismului social[7] (Drăghicescu, 1996), diferenţe culturale între cele trei regiuni istorice, Moldova, Transilvania şi Ţara Românească[8], concretizate în maniere specifice de abordare a problemelor cotidiene precum şi a celor manifestate în cadrul întreprinderilor. Valorile regionale ale indivizilor le marchează viaţa şi în întreprindere, deoarece ei nu vin în organizaţie dezarmaţi din punct de vedere cultural, ci sunt purtători ai valorilor din mediul social din care provin. Reinaud Sainsaulieu evocă diferite tipuri de subansambluri culturale în interacţiune în funcţiile întreprinderii, printre care şi culturile regionale, iar E. Mutabazi, A. Klesta, Y. Altman şi Ph. Poiron vorbesc despre un mozaic cultural în acţiune, referindu-se la influenţa culturilor de rang superior, care orientează în mod profund şi durabil

[7] Principiul determinismului social: există o relaţie cauzală între factorii socio-istorio-geofizici şi trăsăturile unui popor.

[8] Pentru această provincie istorică vom folosi şi denumirea de Valahia (exonim pentru Ţara Românească).

comportamentul actorilor şi relaţiile lor de muncă (*apud* Dupriez, 2000, p.95).

Cercetările efectuate, bazate pe diferite dimensiuni culturale, lămuresc doar o parte din diferenţele dintre ţări/regiuni. Hofstede (1996, p. 284) afirmă că cele patru dimensiuni culturale precizate iniţial în studiile sale explică aproape 49% din diferenţe, restul ţinând de specificitatea culturală a ţării, aşadar, câmpul rămas de cercetare este foarte vast, cu atât mai mult în cazul existenţei unor subculturi naţionale/regionale.

Ipoteza de cercetare care rezultă din argumentaţia prezentată mai sus este aceea *că la nivelul României există elemente de specificitate culturală regională/diferenţe regionale datorită variaţiei factorilor determinanţi* (*ipoteza principală*). Diferenţele istorice, etnice, religioase etc. manifestate la nivelul vechilor provincii româneşti conduc la diferenţe culturale regionale, cu impact asupra activităţilor, inclusiv din cadrul organizaţiilor, generând anumite atitudini, comportamente, poziţii faţă de acţiune ale indivizilor în general, dar şi în calitate de manageri sau angajaţi pe de o parte, clienţi pe de altă parte, în particular. Prin acest demers, nu contrazicem concepţiile universaliste, deoarece acestea nu împiedică diversitatea în interiorul culturilor sau între culturi (Doise, Spini, în Moscovici, Buschini, 2007, p. 418). Mai mult decât atât, în situaţii diferite, în culturi sau subculturi diferite, aceleaşi principii pot fi valorizate diferit. Variabilele contextuale produc modulări ale organizării valorilor, astfel încât, chiar dacă există un sistem comun de valori, ierarhia acestora poate fi diferită. *Pentru seturi comune de valori specifice (seturi care ţin de fondul cultural naţional) importanţa acordată valorilor este diferită la nivel regional* (*ipoteză secundară*).

Scopul cercetării a fost acela de a *analiza elementele de specificitate culturală regională pentru valorizarea lor în management*. Prin această cercetare ne-am propus să definim ceea ce este specific în cadrul culturilor regionale româneşti, pentru a sublinia necesitatea unei abordări diferenţiate, bazate pe considerarea şi valorizarea diferenţelor culturale, a situaţiilor manageriale şi de muncă, pentru eficientizarea activităţii în organizaţii şi pentru creşterea satisfacţiei indivizilor.

Obiectivele cercetării:

- *inventarierea şi descrierea surselor de variaţie, a determinanţilor culturali* (variabile cvasiindependente);
- *analiza diferenţelor culturale regionale* (diferenţele reprezintă efecte culturale, variabile dependente);
- *construirea unui diagnostic intercultural regional* pe baza analizei diferenţelor culturale regionale;
- *derivarea de recomandări de valorizare a diferenţelor culturale regionale* în managementul întreprinderilor româneşti.

2. 3. 3. Precizarea metodologiei de cercetare

Modelul de referinţă al cercetării este cel *pragmatic interdisciplinar, dominant holistic şi cu desfăşurare sincronică*. Sincronia se referă la faptul că analiza diferenţelor culturale se realizează la un anumit moment. Demersul are însă şi o componentă diacronică, legată de etapa de analiză exploratorie, dar şi de analiza factorilor determinanţi, analizaţi în evoluţia lor. Apelăm dominant la sistemul metodologic *constructivist*, bazat pe abordarea interpretativ-cantitativă, corespunzătoare unui d*emers mixt* cantitativ-calitativ. *Postura epistemologică* are în vedere intercondiţionarea între *abordările pozitiviste, interpretative şi constructiviste în cercetare*, iar *raţionamentul mixt inductiv-deductiv* completează această arhitectură. Cercetarea are ca *ax fundamental triangularea*, definită ca demers de cercetare complex care combină două sau mai multe tipuri de abordări (Zaiţ, 2006, p. 186) sau ca o combinare de metode, tehnici, procedee (Mărginean, 2000, p. 126). Prin triangulare creşte validitatea şi acurateţea cercetării. De exemplu, majoritatea studiilor din domeniul antropologiei culturale se fundamentează pe date obţinute aproape în întregime prin observaţie participativă însă, pentru înlăturarea dozei inevitabile de subiectivism, observaţiile sunt comparate cu informaţii din mai multe surse, inclusiv indirecte (statistici, rezultate ale unor studii comparative). Mai mult, există studii calitative în care analiza vizează categorii atent selectate pentru care s-au obţinut informaţii prezentate de multe ori atât de structurat încât prelucrarea lor se poate realiza prin metode cantitative. În această cercetare sunt supuse triangulării datele obţinute prin diferite metode, tehnici, procedee sau obţinute/culese de diverşi cercetători, dar şi metodele de prelucrare şi analiză a datelor.

Considerăm că o precizare şi o delimitare a elementelor metodologice este necesară pentru clarificarea construcţiei metodologice, motiv pentru care am operat o clasificare a acestora în tabelul următor:

Tabelul nr. 2.2 *Metodologia de cercetare*

Demers	Metode	Tehnici	Procedee	Instrumente
Abordare	Observarea	Analiza exploratorie Observarea participativă şi nonparticipativă	Scalarea • Diferenţiala semantică • Scala Likert • Scale de apreciere • Scalanominală • Scala pe intervale	Fişa de lectură Chestionarul Scara de evaluare Tabelul
Dominant holistă	Triangularea	Culegerea mediată a datelor (studii, statistici)		
Demers mixt				

Cercetare:	Analiza calitativă	Eşantionarea echivalentă	Selecţia	Graficul
Etico-emică	Analiza cantitativă	Chestionarea	Clasificarea Ordonarea	Figura
Calitativ-cantitativă	Inducţia	Analiza calitativă	Ierarhizarea	
Inductiv-deductivă	Deducţia	Analiza cantitativă	Tabelarea	Programul SPSS de prelucrare a datelor
Interpretativ-pozitivist-constructivistă	Analiza comparativă (comparare empirică, culturalistă)	Analiza comparativă	Reprezentarea grafică	
		Analiza explicativă		Programul Excel
		Sistematizarea		
		Gruparea		
		Indicatori (mărimi absolute şi relative)		
		Analiza statistică		

Am recurs la acest demers mixt, recomandat de literatura de specialitate, pentru a elimina unele dintre problemele şi erorile cu care se confruntă o astfel de cercetare, destul de dificilă de realizat. Singur, demersul calitativ duce la o interpretare care nu poate fi lipsită de subiectivism, aşa cum demersul cantitativ poate fi socotit ca fiind superficial în studii care îşi propun să analizeze profunzimi legate de sfera socio-umană.

Culegerea datelor

Sintetic, putem descrie cercetarea prin trei mari etape, care pot fi descrise pornind de la principalele tehnici de culegere a datelor utilizate:

- *Analiza exploratorie interdisciplinară*, pentru identificarea elementelor de specific cultural naţional;
- *Analiza explicativă*, necesară studierii factorilor determinanţi;
- *Studiu comparativ regional privind valorile viitorilor angajaţi pe piaţa muncii din România – anchetă pe bază de chestionar*.

Menţionăm faptul că, în mare, cercetarea a parcurs drumul trasat de aceste etape. Au fost însă şi situaţii în care unele activităţi s-au desfăşurat în paralel, dar şi reveniri şi completări pe parcurs. Practic, între aceste etape a existat o strânsă interdependenţă. De exemplu, analiza exploratorie a fost utilizată iniţial în scopul cunoaşterii elementelor de specific naţional, aflându-se,

de fapt, la baza construirii instrumentului de colectare a datelor din faza a doua apoi, după prelucrarea datelor cantitative, sursă importantă pentru analiza datelor, comparaţii, interpretări.

Analiza exploratorie

Analiza exploratorie a avut ca obiectiv analiza elementelor de specificitate culturală naţională/regională pe baza auto- şi heteroimaginilor furnizate de literatura cultă ori de cea de specialitate, în perioadele în care au existat preocupări în acest sens, adică în perioada pre- şi interbelică şi după Revoluţia din 1989. Interdisciplinaritatea este cheia acestei etape, care face apel la date exprimate sau culese de sociologi, psihologi, economişti, filologi, filozofi, imagologi sau istorici pentru a extrage trăsături pertinente privind specificitatea culturală românească.

Analiza explicativă

Ipoteza de la care am pornit în cercetarea noastră a fost cea a existenţei diferenţelor culturale între vechile provincii istorice româneşti. În momentul avansării ei, ne-am bazat pe date generale, în special, istorice. Acestea însă nu au fost suficiente pentru fundamentarea ipotezelor statistice, de aceea am recurs la analiza factorilor determinanţi ai culturii, lucru care ne-a oferit posibilitatea înţelegerii relaţiei între factorii determinanţi (*dinamici* – socio-istorici, limba, religia, ş.a. şi *statici* – rasa, clima, mediul geografic) şi cultură.

Ancheta transversală pe bază de chestionar

Ancheta transversală pe bază de chestionar a fost administrată pe un eşantion de studenţi. Este vorba de studenţi ai facultăţilor de economie din cadrul universităţilor de stat, anul II, de la aceleaşi specializări (management, marketing şi economia comerţului, turismului şi serviciilor) din Iaşi, Craiova şi Cluj, reprezentanţi ai celor trei vechi provincii istorice: Moldova, Transilvania şi Valahia. Aspectele urmărite în eşantionare se referă la asigurarea *echivalenţei funcţionale*. Aceasta este practica pentru care se optează când cercetarea are obiective pragmatice şi subiectul, de mai mică întindere, vizează soluţionarea unor probleme bine conturate ale practicii manageriale (Hofstede, 1996; Nicolescu, 2006), cum e şi în cazul nostru.

Principalele *argumente privind delimitarea regională şi formarea eşantionului* sunt următoarele:

- Am preferat această delimitare regională pe considerentul că la nivelul fiecărei provincii istorice în parte a acţionat un cumul de factori sociali[9]

[9] Factorul social cuprinzând „desfăşurarea istorică, condiţiile istorice de vecinătate şi lupte cu popoare vecine, condiţiile economice, instituţiile sociale, volumul social, adică numărul mai mare sau mai mic al membrilor unei societăţi sau naţiuni; densitatea socială, adică gradul în care membrii societăţii au raporturi repetate, multiple şi variate între ei şi sunt în atingere unii cu alţii în multe şi diferite sau puţine şi statornice

convergenţi, care a condus la conturarea unei culturi regionale. Perioadele istorice în care românii au trăit în această încadrare regională au fost suficient de mari pentru crearea unui fond /strat cultural comun. Religia şi structura etnică sunt alţi factori determinanţi deosebit de importanţi, care au contribuit la definirea acestui (sub)strat cultural. Centrele universitare alese sunt centre vechi, cu tradiţie în învăţământul universitar românesc, care atrag un număr mare de studenţi şi, în acelaşi timp, reprezentative pentru cele trei provincii româneşti.

- Eşantionul oferă posibilitatea asigurării echivalenţei variabilelor structurale, astfel încât diferenţele constatate să provină numai ca urmare a diferenţelor culturale. Pentru aceasta este necesară asigurarea echivalenţei între celelalte variabile posibile („controlăm" de fapt celelalte variabile – vărstă, sex, nivel de educaţie etc.), care ar putea da naştere la diferenţe atribuite în mod nejustificat culturilor regionale. Procedând în această manieră, singurul lucru care poate conta pentru diferenţe sistematice şi consistente între grupurile analizate este cultura regională – mediul cultural regional în care au trăit înainte de a fi studenţi. După cum argumentează Ovejero (*apud* Paez&Vergara, 2000), ştiinţele economice, sociale şi psihologice împart o subcultură ştiinţifică şi de clasă mijlocie în toată lumea. Eşantionul de studenţi este deci relativ omogen. Deşi nu este reprezentativ pentru populaţia generală a unei ţări sau regiuni (în cazul de faţă), putem extrapola diferenţele (valorile relative), lucru demonstrat până acum de cercetătorii care au realizat în paralel cercetări pe eşantioane echivalente de studenţi şi pe eşantioane echivalente de angajaţi (Schwartz, 2003; Keating ş.a. 2002). De remarcat este şi faptul că rezultatele obţinute pe eşantioane de studenţi, în studiile interculturale, au corelat bine cu cele obţinute pe eşantioane reprezentative, confirmând valabilitatea instrumentelor care analizează cultura naţională, chiar în studii care au folosit eşantioane de convenienţă, mici (Hofstede, 2006; Paez&Vergara, 2000). Aşadar, rezultatele obţinute pe eşantioane de studenţi, în termeni de diferenţe culturale, deşi nu pot fi extinse ca valori absolute la nivelul populaţiei, pot fi extrapolate ca ecarturi, ca valori relative.
- Am preferat studenţi din acelaşi an în scopul reducerii variaţiei privind vărsta, pentru a uşura asigurarea echivalenţei la nivelul acestei variabile şi de la universităţi de stat deoarece există o mai mare omogenitate la nivelul populaţiei totale de studenţi. Am optat pentru aceeaşi facultate,

---

împrejurări. Heterogenitatea sau omogenitatea membrilor societăţii între ei sunt încă elemente de luat în seamă" (Drăghicescu, 1996/1907, p. 32).

același an de studiu și aceleași specializări ca să eliminăm variațiile datorate unor posibile valori profesionale, în formare în acest stadiu.

- Un alt argument este acela că studiile teoretice, ipotezele generalizatoare, ipoteza socializării a lui Inglehart și datele faptice confirmă că achiziția culturală se realizează în cea mai mare parte în perioada copilăriei și în adolescență (*ibidem*). Hofstede (1996, p. 270) afirmă că valorile sunt dobândite în principal în perioada primilor zece ani din viața copilului, fiind însușite mai degrabă prin observarea și imitarea adulților și a copiilor mai mari, decât prin îndoctrinare, deci studenții au achiziționat în bună parte fondul cultural național/regional.
- Eșantionul de studenți reflectă valorile regionale, iar în perspectiva angajării acestora, poate furniza date pentru o cercetare proactivă (analiza comparativă regională privind valorile viitorilor angajați pe piața muncii din România);
- Accesibilitatea și acceptul mai ridicat din partea tinerilor de a răspunde la întrebările furnizate de chestionar au fost alte argumente în favoarea eșantionului de studenți.

Un lucru deosebit de important care trebuie precizat și avut în vedere în interpretarea și utilizarea datelor obținute este acela că *valorile absolute ale indicatorilor nu au nici o semnificație, însă importante sunt distanțele, valorile relative, care ne pot da o „măsură" a diferențelor regionale între aceste dimensiuni.* Aceste valori absolute nu pot fi extrapolate sau comparate cu valori din alte studii, deoarece nu este îndeplinită condiția de echivalență (a eșantionului, a condițiilor de administrare, a momentului în care s-a efectuat studiul etc.), însă ele oferă rezultate pertinente privind diferențele, ecarturile (acestea pot fi extrapolate, lucru confirmat, așa cum am precizat, de către cercetătorii consacrați din acest domeniu).

Construirea și pretestarea instrumentului de culegere a datelor

Instrumentul utilizat pentru culegerea datelor este chestionarul, adaptat specificității culturale și elaborat pe baza inventarului de valori rezultat în urma analizei exploratorii. Am optat pentru un astfel de instrument deoarece literatura de specialitate furnizează recomandări privind dezvoltarea de instrumente proprii de studiu, îndreptate către un anumit fel de oameni pe care cercetătorii doresc să-i supună analizei sau de adaptare la specificitatea culturală și de validare în cultura în care urmează să fie folosite, a instrumentelor validate în alte culturi. Mai mult, se consideră că, prin utilizarea unor instrumente dezvoltate în alte țări, aspecte relevante pentru cultura în cauză pot rămâne ascunse, deoarece ele sunt necunoscute pentru cel care le-a elaborat (Hofstede, 1996, pp. 286-290; Zaiț, 2002, p. 73; Triandis, 2002).

Întrebările ideale pentru cercetarea propusă sunt cele ale căror răspunsuri depind pe cât de mult posibil de cultura regională și pe cât de puțin posibil de

orice altceva şi care au aceeaşi semnificaţie pentru toate persoanele chestionate (formulare clară, folosirea de termeni simpli din limbajul literar, uzual, fără utilizarea dialectelor sau a jargonului). Ele trebuie să vizeze percepţia indivizilor cu privire la problemele chestionate.

Un alt aspect urmărit a fost acela de a formula itemi care să nu ceară răspunsuri la nivel ideologic. Itemii construiţi/adaptaţi (v. *Anexa F*) fac referire la percepţia indivizilor asupra elementelor reflectate de dimensiunile culturale construite. Conform psihologilor, percepţiile indivizilor indică valorile, iar cercetătorii din domeniul interculturalului au demonstrat faptul că mediile itemilor reflectă valorile colective, adică valorile dintr-o anumită cultură (Hofstede, 1996; Schwartz, 2002[10]).

Am formulat întrebări închise deoarece acestea sunt mult mai adecvate pentru examinarea importanţei relative pe care respondenţii o acordă diferitelor aspecte interogate. Pe de altă parte, ele permit testarea mai uşoară a ipotezelor formulate la un stadiu mai avansat de investigaţie (Lorenzi-Cioldi, în Moscovici, Buschini, pp. 236-237), aşa cum este al nostru, când cercetarea cantitativă survine în urma demersului calitativ, iar faptul că toţi itemii comportă scale cu cinci alternative de răspuns uşurează mult prelucrarea rezultatelor.

Scalele utilizate pentru culegerea datelor referitoare la valori au fost următoarele:

a) *Scale de apreciere*, care presupun mai multe variante de răspuns, în funcţie de aspectul investigat: *frecvenţa unui comportament sau a unei stări* (exemplu: 1. foarte des, deseori, uneori, rareori, foarte rar; 2. tot timpul, de obicei, uneori, rareori, niciodată; 3. mereu, de multe ori, câteodată, rareori, niciodată), *gradul de importanţă a propoziţiilor* (extrem de important, foarte important, de importanţă medie, puţin important, fără importanţă);

b) *Scala Likert* de măsurare a atitudinilor, cu variantele acord total, acord, indecis, dezacord şi dezacord total. Această scală constă într-un ansamblu de afirmaţii, iar răspunsul ales indică gradul de favorabilitate (atitudinea respondentului faţă de conţinutul afirmaţiei).

c) *Diferenţiala semantică şi alegerea forţată*, scală care oferă posibilitatea alegerii între două extreme, care sunt în principiu adjective antinomice, arătând direcţia şi intensitatea alegerii (exemple: eşti o fire.....pragmatică/visătoare, cu opţiuni de la 1 la 5; persoanele în vârstă au o atitudine....pozitivă/negativă faţă de tineri; preferi subiectele....concrete/abstracte etc.). Această scală a fost criticată pentru că impune o structură bipolară reprezentărilor unui câmp dat (*ibidem*, p. 247) însă, în cazul nostru, alegerea

[10] Diferenţele individuale nu afectează importanţa medie pe care membrii grupului o atribuie unor valori diferite. Mediile reflectă impactul expunerii la aceeaşi cultură. Prin urmare, media valorilor individuale indică orientările culturale (Schwartz, 2002).

acestei scări nu afectează investigaţia, deoarece noi analizăm valori care, prin natura lor, au o astfel de structură (doi poli).

În prelucrarea statistică, în special pentru culegerea de date necesare asigurării echivalenţei funcţionale a eşantioanelor, am construit itemi care se referă la indicatori sociodemografici precum vârsta, genul, mediul de proveniență, numărul de ani de studiu, ocuparea unui loc de muncă, specializarea, regiunea. La fiecare din aceşti itemi am utilizat scale nominale pentru a repartiza fiecare individ la o singură categorie, fără a exista suprapuneri între clase.

Pretestarea a constat în administrarea chestionarului la două grupe de studenţi. În timpul lecturării întrebărilor am cerut respondenţilor să verbalizeze ceea ce au înţeles pentru a vedea dacă sensul oferit de noi coincide cu sensul atribuit de ei. În urma acestei etape am operat modificări minore.

Administrarea chestionarului a respectat condiţia de echivalenţă: chestionarele au fost administrate de profesorii de seminar în perioada 4-16 mai 2009, la facultăţile de economie din universităţile de stat din Iaşi, Craiova şi Cluj. Studenţii nu au primit informaţii în legătură cu scopul cercetării.

Observarea

O altă sursă de date (empirice) este *observarea (participativă şi non-participativă)*. Aceste date completează diagnosticul cultural regional prin triangularea cu datele obţinute din analiza exploratorie, analiza explicativă şi ancheta prin chestionar. Nu am menţionat-o mai sus pentru că ea nu a constituit o etapă în sine ci, mai degrabă, a avut un caracter permanent.

Pe lângă rolul de identificare şi culegere a datelor empirice, observaţia, ca metodă ştiinţifică, de astă dată, contribuie la investigarea fenomenelor şi proceselor şi se desfăşoară pe întreg parcursul cercetării (Zaiţ, Spalanzani, 2006, pp. 150-151). Datele culese fac parte dintr-un proces de selecţie realizat de cercetător în funcţie de obiectul cercetării (Jodelet, în Moscovici, Buschini, p. 191), iar conexiunile sunt mereu în atenţia observatorului. La fel, nu putem delimita observarea ca metodă drept fază independentă în studiul nostru, deoarece ea a contribuit la investigarea fenomenelor şi a proceselor, la clarificarea confuziilor şi contradicţiilor, desfăşurându-se pe întreg parcursul cercetării.

Observaţia participativă sau non-participativă se referă, în special, la zona Moldovei (datele culese aici sunt mai numeroase), zona de apartenenţă a cercetătorului. Alte informaţii sunt culese în mod nesistematic în celelalte regiuni sau provin din discuţii nestructurate cu subiecţi din toate zonele geografice (majoritatea studenţi şi intelectuali) care compară, fiecare în parte, în funcţie de ceea ce are ca „dat" cultural. Singure, datele calitative, ca şi analiza lor calitativă, pot duce la unele distorsiuni sau la o validitate redusă. De asemenea, prin recurs doar la acestea se pot constata zone necompletate de

informaţii sau date pentru care comparaţia nu este posibilă, din cauză că, pe regiuni, sunt reliefate aspecte diferite datorate faptului că observaţia se referă la evenimente spontane, neprovocate.

În concluzie, considerăm că abordarea dominant holistă, fundamentată pe un demers mixt şi pe triangulare este adecvată temei supuse cercetării.

Asigurarea echivalenţei

În cercetarea noastră, *condiţia de echivalenţă* se referă la următoarele variabile: *facultate* (de economie, la stat); *specializare* (management, marketing, economia turismului şi a comerţului), *an de studiu*, *număr ani de şcoală*, *ocuparea în paralel a unui loc de muncă*, *vârstă*, *sex*, *mediu de proveniență*; astfel am înlăturat posibilitatea ca răspunsurile să varieze datorită acestor variabile (diferenţele culturale constatate provin ca urmare a apartenenţei regionale). Variabilele ani de şcoală, vârstă, sex sunt luate în considerare de Geert Hofstede în cercetările sale (Hofstede, 2008). Diferenţele în răspunsuri pot proveni şi ca urmare a acestor variabile, de aceea a fost necesară echivalarea lor. Am mai echivalat în plus trei variabile: specializarea, deoarece am considerat că deja studenţii ar fi putut „achiziţiona" elemente specifice de cultură profesională, ocuparea sau nu a unui loc de muncă (percepţia din afara câmpului muncii poate fi alta faţă de cea din interior), dar şi mediul (urban, rural), deoarece şi acesta poate conduce la diferenţe în percepţia respondenţilor. Pentru ca diferenţele să nu provină ca urmare a diferenţelor date de valorile acestor variabile am optat pentru echivalarea lor. Rezultă, astfel, o mai mare acurateţe a rezultatelor, a diferenţelor, provenite ca urmare a diferenţelor culturale regionale, în acord cu scopul propus al acestei cercetări. De remarcat faptul că prin creşterea numărului variabilelor după care se realizează echivalarea se îngreunează realizarea acesteia, de aceea ne-am oprit doar asupra acestor variabile, considerate principale ca factori disturbatori ai rezultatelor. Pot exista şi alte influenţe, mai slabe, din partea altor factori (de exemplu, caracteristici psihologice – personalitate, trăsături temperamentale etc.), dar care nu ar putea afecta semnificativ rezultatele privind percepţia indivizilor asupra valorilor societale.

Cum am realizat echivalenţa funcţională? Am eliminat rând pe rând câte un chestionar, după fiecare „excludere" analizând din nou structura eşantionului rămas, până când, pas cu pas, ne-am apropiat de valori procentuale aproximativ egale. Am eliminat mai multe chestionare din eşantioanele mai mari, încercând să păstrăm mai multe chestionare din eşantionul mai mic. Eliminarea a fost aleatorie atunci când existau mai multe chestionare pentru care aveam aceleaşi valori ale variabilei/variabilelor urmărite. Acest lucru înseamnă că atunci când există mai multe eşantioane pentru care trebuie să obţinem echivalenţa, de fapt, putem extrage mai multe variante de eşantioane echivalente. E ca şi cum am avea trei jetoane, de mărimi diferite, cu margini neregulate, cu porţiuni colorate

diferit, din care dorim să decupăm trei cercuri, nu neapărat de aceeaşi mărime, dar de aceeaşi culoare. Putem mişca jetoanele în diferite poziţii pentru a realiza acest lucru. Dacă dorim ca cercul să fie mai mic, vom găsi mai multe posibilităţi de a realiza decupajul pentru a obţine cercuri de aceeaşi culoare decât în cazul în care dorim să obţinem cercuri mai mari. Pentru a păstra cât mai multe chestionare am încercat să „decupăm" cercuri cât mai mari din fiecare „jeton", pornind, bineînţeles, de la „culoarea" dominantă a celui mai mic „jeton". Fiind vorba de trei eşantioane, echivalenţa funcţională a fost realizată în trepte: mai întâi, am realizat echivalenţa între eşantionul cel mai mic şi cel mijlociu, apoi între acestea două şi cel din urmă. Concret, eşantionul de la Cluj, fiind cel mai mic (NC=89[11]), a fost echivalat funcţional cu cel de la Craiova, situat pe locul doi ca mărime (NCr=184). Am eliminat, aşa cum am explicat, mai multe chestionare din eşantionul mai mare, ajungând în momentul echivalării (aproximative) la următoarele valori care reprezintă mărimea noilor eşantioane: neC=78 (au fost eliminate 11 chestionare) şi neCr=146 (au fost eliminate 38 chestionare). În treapta a doua, am realizat echivalenţa celor două eşantioane cu eşantionul de la Iaşi. Aici, am avut posibilitatea de a administra mult mai multe chestionare (nu au fost introduse toate pentru a nu exista o diferenţă prea mare între volumul eşantioanelor), astfel încât echivalenţa să o putem obţine doar prin eliminarea/adăugarea de noi chestionare numai din chestionarele administrate la Iaşi, fără a interveni asupra structurii eşantioanelor deja echivalate (Cluj şi Craiova). Iniţial am introdus un număr de 201 chestionare, după care am încercat în aceeaşi manieră să obţinem echivalenţa funcţională cu cele două eşantioane deja echivalate. Am eliminat până în momentul în care structura nu mai putea fi echivalată (prin eliminare se măreau diferenţele, în loc să se atenueze). În acel moment am mai introdus două chestionare, urmărind ca valorile variabilelor funcţionale să fie cele de care aveam nevoie pentru a obţine echivalenţa. Am ajuns în final la un număr neI=174 (au fost eliminate 29 chestionare). În total, au fost chestionaţi 562 respondenţi (8 chestionare au fost eliminate deoarece nu ofereau informaţii necesare prelucrării statistice sau omiteau răspunsul la foarte mulţi itemi), a fost introdus un număr de 476 chestionare (s-au administrat mai multe la Iaşi din prudenţă, pentru a putea realiza mai uşor echivalarea), iar după realizarea echivalenţei funcţionale au rămas 398 chestionare.

În *Tabelul nr. 2.3* avem mărimea şi *structura iniţială* a celor trei eşantioane, în funcţie de variabilele funcţionale considerate:

[11] NC=volum eşantion iniţial Cluj; NCr= volum eşantion iniţial Craiova; neC= volum eşantion echivalent Cluj;
neCr= volum eşantion echivalent Craiova; neI= volum eşantion echivalent Iaşi.

Tabelul nr. 2.3 *Structura eşantionului iniţial*

Variabile funcţionale	Variante	CLUJ		CRAIOVA		IAŞI	
		Frecvenţă	Procentaj	Frecvenţă	Procentaj	Frecvenţă	Procentaj
Specializare	Marketing	20	22,47	47	25,54	49	24,14
	Management	35	39,33	55	29,89	72	35,47
	ECTS	34	38,20	82	44,57	82	40,39
Ani de şcoală	14 ani	82	92,13	166	90,22	192	94,58
	15 ani	6	6,74	9	4,89	6	2,96
	16 ani	0	0,00	4	2,17	2	0,99
	18 ani	1	1,12	5	2,72	3	1,48
Vârstă	20-24	84	94,38	180	97,83	198	97,54
	25-29	4	4,49	3	1,63	5	2,46
	35-39	1	1,12	0	0,00	0	0,00
	50-peste	0	0,00	1	0,54	0	0,00
Mediu	Rural	17	19,10	30	16,30	42	20,69
	Urban	72	80,90	154	83,70	161	79,31
Gen	Feminin	68	76,40	132	71,74	148	72,91
	Masculin	21	23,60	52	28,26	55	27,09
Job	Da, full-time	13	14,61	20	10,87	14	6,90
	Da, part-time	10	11,24	30	16,30	34	16,75
	Da - total	23	25,84	50	27,17	48	23,65
	Nu	66	74,16	134	72,83	155	76,35
TOTAL EŞANTION		**89**	100	**184**	100	**203**	
TOTAL EŞANTION		**476**					

Tabelul nr. 2.4 prezintă mărimea şi *structura eşantioanelor după obţinerea echivalenţei*:

Tabelul nr. 2.4 *Structura eşantioanelor echivalate*

Variabile funcţionale	Variante	CLUJ		CRAIOVA		IAŞI	
		Frecvenţă	Procentaj	Frecvenţă	Procentaj	Frecvenţă	Procentaj
Specializare	Marketing	19	24,36	36	24,66	43	24,71
	Management	28	35,90	52	35,62	62	35,63
	ECTS	31	39,74	58	39,73	69	39,66

Ani de şcoală	14 ani	74	94,87	139	95,21	166	95,40
	15 ani	3	3,85	5	3,42	6	3,45
	18 ani	1	1,28	2	1,37	2	1,15
Vârstă	20-24	76	97,44	143	97,95	170	97,70
	25-29	2	2,56	3	2,05	4	2,30
Mediu	Rural	13	16,67	23	15,75	28	16,09
	Urban	65	83,33	123	84,25	146	83,91
Gen	Feminin	58	74,36	109	74,66	130	74,71
	Masculin	20	25,64	37	25,34	44	25,29
Job	Da, full-time	9	11,54	11	7,53	13	7,47
	Da, part-time	9	11,54	23	15,75	27	15,52
	Da - total	18	23,08	34	23,29	40	22,99
	Nu	60	76,92	112	76,71	134	77,01
TOTAL EŞANTION		78	100	146	100	174	100
TOTAL EŞANTION		398					

Prelucrarea datelor

Pentru obţinerea rezultatelor am prelucrat datele în *două etape*:

a) *prelucrarea în programul SPSS*: codarea datelor, pentru ca răspunsurile să indice polul măsurat pentru fiecare dimensiune culturală; eliminarea cazurilor de aculturaţie (pentru că majoritatea valorile se formează în primii zece ani din viaţă am eliminat subiecţii care şi-au petrecut cea mai mare parte a copilăriei într-o regiune diferită de cea în care locuiesc); introducerea condiţiei de eliminare a non-răspunsurilor (*Missing values*); asigurarea echivalenţei funcţionale; analiza statistică a datelor (calculul *mediilor* pe fiecare item, *testul* t[12] pentru analiza diferenţelor între eşantioane, comparate două câte două);

b) *prelucrarea în Excel*: tabelarea; calculul diferenţelor între medii, pe fiecare

[12]Pentru a analiza diferenţele semnificative am utilizat programul SPSS (Statistics-Compare Means-Independent Sample T-Test), interpretând rezultatele astfel: pentru t>1,96 diferenţa este *semnificativă* la nivelul de probabilitate de **0,95**; dacă t>2,6 diferenţa este semnificativă la nivelul de 0,99, iar când t>3,3 diferenţa este semnificativă la nivelul de 0,999. De asemenea, intervalul de confidenţă pentru nivelul ales nu conţine valoarea 0 în cazul în care diferenţele sunt semnificative (Jaba, 1998; Lungu, 2001; Rotariu, 2006).

item, între eşantioane, comparate două câte două; calculul sumei diferenţelor constatate pe eşantioane perechi (valorile au fost considerate în mărime absolută); calculul mediei diferenţelor absolute şi ierarhizarea regiunilor în funcţie de dimensiunea culturală analizată; calculul diferenţelor pe scala 1-100; realizarea graficelor.

***

„Ceea ce este comun sau universal unor culturi diferite (chiar tuturor culturilor umane) poate fi la fel de bine un număr teoretic limitat, dar, practic, dificil de determinat, de principii organizatoare ale relaţiilor sociale şi ale reprezentărilor simbolice pe care le generează. Ceea ce le diferenţiază sau le face specifice ar fi gradul de valorizare a acestor principii şi natura prototipică a unor situaţii alese pentru a se demarca de alte culturi, în funcţie de raporturile întreţinute cu ele" (Doise, Spini, în Moscovici, 2007, p. 418-419).

„Defectul fundamental al acestui procedeu (de copiere a instrumentelor dezvoltate într-o ţară, de obicei SUA, testat în SUA – n.n. A.N.O) este că asemenea tehnici tratează numai subiecte considerate ca relevante în societatea în care ele au fost dezvoltate, dar exclud întrebările nerecunoscute de către cel care le-a eleborat deoarece ele nu se întâlnesc în societatea acestuia. Ele pot totuşi să fie puternic relevante în alte societăţi. Asemenea întrebări sunt în mod sigur unele dintre cele mai interesante din punct de vedere cultural. Există un etnocentrism ascuns în acest gen de copiere şi el a generat multe studii interculturale fără nici o valoare" (Hofstede, 1996, pp.286-287).

„Chiar când etnografii rămân tăcuţi şi nu fac decât să observe, prezenţa lor indică oamenilor că anumite aspecte care privesc „identitatea" ar fi bine să fie puse în evidenţă mai degrabă decât altele" (Silverman, 2004, p. 102).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3

Premisele studiului cultural regional (analiză exploratorie)

Motto: „Fiecare din membrii unei naţiuni poartă în el însuşirile principale ale poporului din care face parte".

D. Drăghicescu, *Din psihologia poporului român*

3. 1. Preocupări şi cercetări privind specificul românesc în perioada pre- şi interbelică

Pe fondul dezvoltării cercetării ştiinţifice legate de determinismul social, o serie de intelectuali români vor fi atraşi de subiect, încercând să se ocupe de tematica specificului naţional. Printre aceştia remarcăm, în mod special, pe Dumitru Drăghicescu, Constantin Rădulescu-Motru, Mihai Ralea, Lucian Blaga, Emil Cioran şi Mircea Vulcănescu, reprezentanţi de seamă ai culturii române. Deşi nu toate aserţiunile lansate de ei pot fi considerate a fi rezultate ale unor cercetări ştiinţifice, multe fiind mai degrabă poziţii personale, observaţii marcate de subiectivism, ele oferă un material substanţial de autoimagini, ce pot fi utilizate pentru desprinderea unor elemente de specific naţional, chiar regional. Observaţii pe această temă au fost făcute şi de alte personalităţi, însă într-o manieră nesistematică. Oricum, ele se regăsesc în studiile enumerate, pentru că au fost considerate de autorii lor, de aceea am optat pentru prezentarea lucrărilor de referinţă sau a rezultatelor cu caracter sintetizator sau ştiinţific. Precizăm că nu au fost omise nici heteroimaginile. Ele sunt cuprinse în lucrările realizate de autorii menţionaţi.

Cartea sociologului Dumitru Drăghicescu, *Din psihologia poporului român*, apărută în anul 1907, constituie prima mare monografie asupra sufletului nostru naţional. Scopul declarat al cercetării era acela de „cunoaştere şi recunoaştere a neamului" pentru „cunoştinţa exactă de sine", astfel încât, la răspântii de veacuri, poporul român să fie conştient de resursele de care dispune pentru a-şi împlini destinul istoric (să nu uităm că *Marea Unire* nu se înfăptuise). Acest lucru se putea realiza prin încercarea de „a fixa aproximativ harta sufletească şi feluritele însuşiri bune sau rele ale caracterului românesc" (Drăghicescu, 1996, pp. 22-25).

Conştient de complexitatea demersului său ştiinţific, Drăghicescu enumeră de la început o parte din dificultăţile la care era expus, dificultăţi obiective, insurmontabile, dar şi dificultăţi subiective, rezultate din tendinţa de exagerare, pozitivă sau negativă. În acest sens, autorul propune „o nepărtinire desăvârşită" şi o obiectivitate absolută, prin redarea atât a „însuşirilor rele" produse de „împrejurări nefericite ale istoriei", cât şi a bunelor însuşiri, tăriilor intelectuale şi morale, însuşiri care ar putea fi „condiţii de reuşită în săvârşirea idealului naţional".[1] Acest deziderat nu a fost îndeplinit întocmai, autorul concentrându-se în special pe trăsăturile negative, chiar dacă nu acuză absolut deloc poporul român ci, dimpotrivă, consideră că vitregiile istorice şi necesitatea adaptării în scopul supravieţuirii au stat la baza naşterii sau accentuării acestor trăsături[2].

Cercetarea propusă de autor se bazează pe studiu documentar, observare directă, culegere de opinii de la „oamenii de experienţă", acesta considerând că, pentru o astfel de lucrare, cea mai bună metodă este culegerea sistematică şi metodică a diferitelor defecte sau calităţi morale şi reprezentarea lor în funcţie de gradul de generalitate şi de importanţa lor (Drăghicescu, 1996, p. 9).

Demersul este unul logic-deductiv-interdisciplinar, fenomenologic şi interpretativ, specific unei abordări calitative. Sunt utilizate „toate metodele şi toate mijloacele de observare şi de informaţiune: istoria cu rezultatele ei; filologia cu datele ei cele mai precise; folclorul cu indicaţiile lui preţioase; diferitele anchete oficiale şi particulare; observaţiile oamenilor de experienţă; analiza literaturii culte; examenul scrupulos, făcut personal asupra activităţii sociale şi mintale româneşti de tot felul; analiza biografică a mintalităţii şi caracterului oamenilor mari [...], scrierile oamenilor competinţi, cari s-au aplecat la chestiuni analoge sau vecine; observările şi notele, deja numeroase, pe cari le-au scris despre noi vizitatorii străini[3]; şi, în sfârşit, mijloacele de analiză şi lumină de cari dispune ştiinţa psihologiei sociale şi a sociologiei moderne" (Drăghicescu, 1996, pp.16-18). Alte precizări metodologice ne sunt oferite chiar de autor: „De asemeni, se mai cere celui care vrea să cerceteze şi să formuleze trăsăturile psihologiei etnice ale unui popor cunoaşterea altor societăţi şi popoare străine, pentru a fi, astfel, în măsură să deosibească mai bine aceste trăsături.

---

[1] Constantinescu-Galiceni, V., în *Studiu introductiv*, în Drăghicescu, 1996, pp. XVII-XXI.

[2] „Sunt unele dezvoltări morale deviate, anormale - fruct al condiţiilor de restrişte - sunt unele deprinderi rele, - opera unei vieţi istorice fără noroc..."(op. cit., p. 27).

[3] Autorul studiază atât surse care reflectă autoimagini (care aparţin unor personalităţi române – N. Iorga, A. D. Xenopol, C. Rădulescu-Motru ş.a.), cât şi heteroimagini (călători şi scriitori străini – R. Perrin, Charles de Pertusier, Alfred de Gerando, Gustave Le Cler, contele de Salaberry, E. Regnault, Thornton, F. G. Laurençon).

Singur examenul comparativ al mai multor obiecte poate da o vedere exactă şi dreaptă a însuşirilor proprii fiecărui din ele. [...]. De asemeni, un popor nu poate fi cunoscut exact decât dacă, după ce-l studiezi în sine însuşi, îl pui în opoziţie şi-l compari cu alte popoare. Cunoştinţa despre alţii ajută totdeauna ca să precizezi şi lămureşti cunoştinţa despre tine" (Drăghicescu, 1996, pp.16-19).

Cercetătorul este conştient de faptul că el însuşi este marcat de trăsăturile poporului român din care provine[4], iar dacă ţinem cont de structura populaţiei din acele timpuri şi de faptul că majoritatea celor de la oraş vieţuiseră sau aveau descendenţi direcţi la sat, putem fi de acord cu opinia sa, conform căreia „studiul psihologiei poporului român însemnează aproape exclusiv studiul psihologiei ţăranului român". Acesta este şi motivul pentru care descrierile şi analiza se referă mai ales la trăsăturile pozitive şi negative ale ţăranului.

Sociologul român analizează pe larg *factorii socio-istorici* obiectivi, consideraţi „precumpănitori", pentru a sublinia legătura care există între aceştia şi „trăsăturile şi ţesătura sufletului nostru", în încercarea de a găsi şi oferi o explicaţie cauzală. Nu sunt omise influenţele *rasei, climei, morfologiei mediului, configuraţiei geografice*, însă fără a fi exagerată importanţa lor.

Valoarea lucrării constă atât în redarea documentată, urmare a unui demers ştiinţific metodic, logic – semn al influenţei formatorilor şi sistemului educativ[5] în care s-a format profesional autorul –, a principalelor trăsături ale poporului român, cât şi în corelarea acestora cu factorii determinanţi.

Autorul consideră că pe fondul nostru traco-getic şi roman s-au „altoit" numeroase trăsături negative, cele mai grave fiind cele împrumutate de la turci (lene, trândăvie, nepăsare) toropeală). Deşi recunoaşte faptul că „mintalitatea" românească a fost îmbogăţită de toţi cei care, rând pe rând, au stăpânit poporul român sau l-au influenţat, exagerează rolul negativ al acestor înrâuriri asupra caracterului poporului român. Fiecare tip de „contact" cu alt popor este considerat distructiv, românii având un fond primordial constituit din trăsături pozitive (Pruteanu, 1995). Există chiar accente xenofobe, urmate de unele utopii sociale exprimate pe un ton patetic. Alte trăsături negative observate sunt *duplicitatea, neprevederea, neglijarea viitorului, lipsa de metodică, pecetea neisprăvitului, indisciplina în muncă, spiritul defensiv, atitudinea pasivă, resemnată, lipsa voinţei, pasivitatea, credinţa în noroc, superstiţiozitatea, spiritul critic excesiv, lipsa iniţiativei, neîncrederea în propriile forţe, corupţia şi*

[4] În acest sens, îl citează pe Fouillèe care, vorbind de psihologia poporului francez, spunea: „întrucât eu sunt francez, a trebuit să găsesc în mine însumi marile linii fundamentale ale neamului meu; ele vor fi deci portretul meu propriu, dacă am cât de puţin spiritul de psiholog" (pp. 19-20).

[5] Drăghicescu îşi face doctoratul în sociologie la Sorbona, sub conducerea lui Emile Durkheim.

tărăgănarea în afaceri. Trăsăturile pozitive subliniate sunt *inteligenţa, spiritul artistic, simţul estetic, bunătatea, ospitalitatea, spiritul de libertate, uşurinţa exprimării, capacitatea de învăţare facilă a limbilor străine.*

Se remarcă şi diferenţe culturale regionale, determinate de factori istorici diferiţi şi de straturi ori structură etnică diferite. Vecinătatea şi relaţia cu această vecinătate sunt alţi factori care au dat naştere acestor diferenţe. De exemplu, în Oltenia, Banat şi Transilvania apuseană, unde au fost absorbiţi mai mulţi colonişti romani, urmele caracterului latin s-au păstrat mai vii. În interiorul arcului carpatic, similitudinile dintre acest caracter şi dominantele secuilor şi coloniştilor saşi de mai târziu vor întări trăsături precum energia, voinţa, dibăcia şi simţul practic, de întreprindere. În Moldova, domină populaţia slavă romanizată: spiritul practic şi energia voinţei se manifestă mai slab, în schimb, aici, sunt dezvoltate însuşiri precum „imaginaţia, simţul frumosului şi însuşirile contemplative ale artistului" (pp. 342-343).

Cercetătorul se lasă dominat de caracteristicile propriei culturi, căzând el însuşi în „păcatul" criticii exagerate, al lamentării discursive, punând accent pe trăsăturile negative şi neglijând în parte aria trăsăturilor pozitive, care apar mai degrabă din opiniile călătorilor străini citaţi. Totuşi, pentru majoritatea trăsăturilor negative sunt găsite explicaţii în favoarea poporului român, care să atenueze aspectul dur al tonului critic. De fapt, autorul precizează că cercetătorul nu se poate detaşa de cultura căreia îi aparţine[6] şi că este mai facil de precizat ceea ce nu este, decât ceea ce este poporul român. Cu toate acestea, prezentarea caracteristicilor dominante pe baza unei cercetări riguroase, fundamentată pe o bogată documentare, face ca *Din psihologia poporului român* să rămână principala lucrare de referinţă cu privire la acest subiect.

Constantin Rădulescu-Motru, alt reprezentant de seamă al culturii române, cu preocupări încadrate în viziunea etnopsihologică, concepe etnicul ca „realitate psihologică ce fiinţează într-un mediu cultural"[7], punând în acelaşi timp problema compatibilităţii între tipul de civilizaţie preluat din alte culturi şi spiritul românesc, caracterizat de particularităţi ce determină un anumit mod de a gândi şi acţiona. Autorul caută să investigheze psihologia poporului român într-o manieră obiectivă, prin reliefarea calităţilor şi defectelor sale. Principiile teoretice şi metodologice pe care se bazează în demersul întreprins sunt următoarele[8]: 1. personalismul energetic (teoria entităţii naţionale ca formă a

---

[6] Idee prezentă la toţi cercetătorii valorilor culturilor naţionale (Hall, Hofstede, Trompenaars etc.).

[7] Schifirneţ, C., *Studiu introductiv. Concepţia lui C. Rădulescu-Motru despre psihologia poporului român*, în Rădulescu-Motru, C., *Psihologia poporului român*, Editura Albatros, 1999, Bucureşti, p.VII.

[8] *Ibidem*, p. VI.

unei energii naţionale concretizate într-o personalitate etnică); 2. principiul evaluării acţiunilor umane şi sociale prin produsele lor concrete; 3. considerarea relaţiei inseparabile între psihologia etnică şi vocaţia fiecărui popor. Deosebirile dintre grupurile etnice, cauzate de diferenţele culturale, pot fi determinate numai în interacţiunea dintre popoare, prin conştientizarea existenţei acestora. Scopul examinării naţiunii este „acela de a utiliza tendinţele şi încordările din trecut, ca un fel de energie potenţială pentru a realiza noi tendinţe şi încordări în viitor"[9].

Aserţiunile cu privire la psihologia poporului român apar în mai multe studii, lucrări, conferinţe. Memorabil este studiul *Sufletul neamului nostru, calităţi bune şi defecte*[10], prezentat în cadrul unei conferinţe ţinute la Ateneul din Bucureşti, în februarie 1910, prilej cu care Rădulescu-Motru emite idei privitoare la profilul psihologic al poporului român. De la început precizează faptul că sufletul neamului românesc, rezultat al sufletelor românilor care au trăit şi trăiesc, are o fire proprie, sesizabilă în sufletele românilor, dar diferită de firea fiecăruia în parte (p. 1) şi că demersul referitor la analiza calităţilor şi defectelor nu este unul simplu. El reprezintă o „serioasă operă de ştiinţă", iar greutăţile sunt iminente, unele putând fi escaladate cu ajutorul experienţei altora, tradusă în proverbe şi zicători populare, cu ajutorul propriei experienţe şi cu ajutorul ştiinţei teoretice, bazată pe observarea comparată a altor neamuri (p. 2). De asemenea, obiectivitatea este una dintre condiţiile de bază ale unei investigaţii pertinente.

Printre trăsăturile reliefate se numără primatul părerii de grup în defavoarea exprimării propriilor opinii, importanţa exagerată acordată „gurii lumii" sau „gurii satului", inconsecvenţa cu sinele, curajul opiniilor şi actelor numai în „turmă", obedienţa românului izolat, religiozitatea „de ochii satului", predilecţia pentru acte demagogice, declaratorii, „până la faptă", amânarea acţiunilor, indiferenţa, pasiunea pentru politică, preferinţa unor profesiuni care presupun talent oratoric, energie consumată în mijlocul mulţimii (funcţionari, avocaţi, politicieni) şi specularea concetăţenilor, lipsa întreprinderilor individuale, lipsa încrederii în propriile forţe a capitalistului român, bizuirea acestuia pe protecţia statului. Mereu preocupat de părerea altora, românul are mai degrabă o conştiinţă de grup decât una personală. În tot ce întreprinde ţine cont de obiceiul neamului, de ceea ce face „lumea". Această lume îi absoarbe cu totul propria individualitate. Cu toate acestea, îi lipseşte spiritul solidar, datorită faptului că nu are conştiinţa şi voinţa sacrificiului personal. Acest metisaj sufletesc, numit gregarism, dobândit pasiv şi impus de împrejurări şi tradiţie, lasă drum deschis imitaţiei. Pe de altă parte, acest gregarism sufletesc a fost cea

[9] *Ibidem*, p. XI.
[10] În Rădulescu-Motru, C., *Psihologia poporului român*, Editura Albatros, 1999, Bucureşti.

mai bună armă de luptă a românilor, virtuţile grupului reuşind să-i ţină laolaltă pe români (pp. 2-10).

Alte trăsături ale românilor ne sunt înfăţişate în lucrarea *Psihologia poporului român* (1936). Ideea cu care debutează analiza este aceea că însuşirile sufleteşti ale unui popor sunt determinate de fondul biologic ereditar (dispoziţiile organice), de mediul geografic (clima, natura solului, posibilităţile de producţie pe terenul muncii, flora şi fauna, natura graniţelor) şi de caracterele instituţionale dobândite de populaţie de-a lungul evoluţiei sale istorice (vorbirea, obiceiurile morale şi juridice, concepţiile preferate în preţuirea lumii şi a vieţii, trăsăturile naţionale). Datele sunt obţinute în special prin compararea manifestărilor sufleteşti ale românilor cu cele ale popoarelor culte apusene (pp. 93-94). Una dintre principalele trăsături remarcate de Rădulescu-Motru este individualismul: „Românului nu-i place tovărăşia. El vrea să fie de capul lui. Stăpân absolut la el în casă. Cu o părticică de proprietate cât de mică, dar care să fie a lui. Din această cauză, el înclină puţin spre anarhie" (p. 97). Acest individualism se deosebeşte de cel occidental prin faptul că românului îi lipsesc totuşi spiritul de iniţiativă în viaţa economică precum şi spiritul de independenţă în viaţa politică şi socială. Individualismul românesc este expresia unei reacţii simple, subiective de egocentrism. El se manifestă alături de trăsături precum *tradiţia muncii colective şi neasumarea riscurilor*. Sunt desprinse şi trăsături contradictorii: *neperseverenţa, indisciplina în muncă şi improvizaţia în opoziţie cu îndelunga răbdare, conservatorismul şi tradiţionalismul*. Alte trăsături enumerate sunt *ospitalitatea, toleranţa, religiozitatea, iubirea dreptăţii, dar şi munca dezordonată, în salturi, necunoaşterea valorii lucrurilor după valoarea lor de schimb, pierderea timpului şi nerespectarea legilor* (pp. 98-104).

Această expunere de trăsături, spune autorul, nu ne ajută să cunoaştem sufletul românesc. Este nevoie să ne dăm seama de finalitatea spirituală a acestei unităţi sufleteşti. Această finalitate ne va spune de fapt care sunt defectele şi care sunt calităţile unui popor. Ceea ce reprezintă însuşire pentru un popor poate fi considerat defect pentru altul. „Fiecare tip de finalitate spirituală se serveşte de mijloacele sale proprii. [...]. ...totul depinde de criteriul pe care îl impune finalitatea spirituală a poporului" (p. 104).

Cu toate că demersul este mai degrabă unul analitico-intuitiv, se pot remarca perenitatea, actualitatea şi realismul valorilor diagnozate de Rădulescu-Motru, dovadă a unui remarcabil spirit de observaţie.

Lucrarea lui Mihai Ralea, *Fenomenul românesc* (1927), vine să întregească tabloul caracteristicilor specifice poporului român. Autorul consideră că explicaţia sentimentelor naţionale constă în specificitatea fiinţei umane de a înmagazina un fond de cultură moştenit, constituit din mai multe straturi de cultură, acumulate în decursul timpului. Fiecare individ se naşte într-o cultură

care îi oferă un model de cunoaştere, de interpretare şi de acţiune[11].

Cunoscător avizat al curentelor filosofice, sociologice, filologice, estetice ale timpului său, Ralea încearcă să răspundă la întrebarea „E posibil de determinat sufletul specific al popoarelor?". Răspunsul este unul simplu, de bun simţ. Atât timp cât oamenii caută soluţii practice şi emit în fiecare zi judecăţi pe baza cărora se sprijină în diplomaţie, negoţ, politică şi relaţii internaţionale e limpede că sufletul etnic „cu aspectele sale imediate sare în ochi la toată lumea" (p. 57). Mai mult, „caracterul unui popor poate fi determinat după aceleaşi legi ca şi caracterul unui singur individ. El se degajă tot aşa de evident ca şi acesta" (p. 59).

Ipoteza de cercetare este aceea că sufletul etnic este rezultatul unei anumite vieţi sociale, care-l modelează. Schimbarea produsă în viaţa socială generează schimbări lente asupra sufletului etnic. Cultura este dinamică, dar „sufletul colectiv odată fixat are o anumită tendinţă de rezistenţă, de conservare faţă de variaţiile ambianţei" (pp. 59-60), rezistenţă care permite fixarea şi studierea lui. Rezultatul obţinut în urma studiului întreprins „va degaja un specific sufletesc *actual*. Caracterizarea psihologică va fi valabilă pentru perioada contemporană"(p. 72). Există trăsături perene şi trăsături care se modifică. Pentru cunoaşterea specificului cultural e nevoie de o „revizuire" periodică, de realizarea unor noi cercetări.

Subiectul este abordat în termenii ştiinţifici ai psihologiei şi sociologiei, fără a beneficia însă de instrumente de investigaţie concretă din aceste domenii. Unele dintre trăsăturile specifice „psihicului" românesc sunt identificate prin compararea simplificată cu modelele apusean şi oriental, faţă de care românii s-ar situa echidistant, altele din analiza producţiei culturale (opere literare, filosofice şi de artă, infrastructură, instituţii sociale etc.) şi altele din observarea directă: „Dacă ne lipseşte literatura şi cultura[12], să observăm totuşi pe aceea care este şi să o completăm cu observaţia moravurilor noastre actuale. Dacă nu avem individualităţi rezumative care exprimă naţia, să privim de aproape omul obişnuit. ... evitând extremele, să studiem românul *mijlociu* ..." (p. 72).

La Ralea, ca şi la Drăghicescu, întâlnim ideea că este dificilă conturarea clară a trăsăturilor sufletului etnic românesc, deoarece „psihologia noastră nu e complet întocmită, e în devenire, nu e precizată, ci în curs de precizare" (p. 68), „cultura românească nu e determinată specific încă, ci abia pe cale de determinare..." (p. 152). Cu toate confuziile şi neclarităţile ce îl caracterizează, el

---

[11] Definiţia culturii la Ralea: „Societatea e... un tot organic şi sufletul ei, conştiinţa ei îmbracă tot o haină individuală. Expresia acestui suflet colectiv concretizată în valori obiective şi permanente se cheamă cultură" (p. 217).

[12] Autorul se referă aici la o lipsă a *tradiţiei* literare şi culturale din continuitatea cărora se pot extrage semne ale devenirii şi specificităţii noastre [n.n. A.N.O.].

există şi poate fi descris: „...sufletul nostru e insesizabil? Credem că nu. Toate aceste greutăţi există fără îndoială, dar nu sunt de neînlăturat. Clar sau confuz, pregnant ori hibrid, simplu ori amestecat, acest suflet trebuie să existe. N-avem decât să-l căutăm" (p. 72). Cu această credinţă autorul iniţiază demersul de identificare a elementelor de specificitate culturală, ajungând la conturarea lor prin aprecierea distanţei dintre sufletul colectiv românesc şi cele două tipuri bine conturate – *occidentalul* şi *orientalul*. Între cele două filosofii de viaţă se află una intermediară, specifică românului, şi anume, *adaptabilitatea*. Ea presupune adaptarea la mediu, deci nu este încă o activitate creatoare. Reprezintă un armistiţiu încheiat cu natura pentru a rezolva conflictele cu aceasta. Este activitate „pe jumătate creatoare", care stabileşte echilibrul prin compromis, deci acceptă o uşoară înfrângere. Prin aceasta se apropie de resemnarea orientală. Pe de altă parte, adaptabilitatea nu este posibilă în cazul unei pasivităţi desăvârşite. Este necesară cunoaşterea mediului şi căutarea instrumentelor care conduc la echilibru, „trebuie să ştim la ce să renunţăm şi ce trebuie să câştigăm ca să putem crea armonia necesară între mediu şi noi", ţinând cont, în acelaşi timp, de faptul că mediul nu acceptă orice. Aşadar, adaptabilitatea presupune un „acord bilateral", un „contract", o anumită satisfacţie dobândită în urma acestuia, deci un „început de libertate". E o modalitate care permite continuarea activităţii, a vieţii (p. 88). Faţă de libertatea occidentală reprezintă o înfrângere, faţă de resemnarea totală e o victorie, un progres. Nu poate construi singură progresul, dar îl poate adopta şi perfecţiona. Prin această atitudine se apropie de voluntarismul occidental (pp. 74-75). Aceste caracteristici opuse nu intră în conflict, ci reuşesc să ajungă la un echilibru:

Deşi bazate pe metode intuitive, studiile şi observaţiile sale sunt ancorate în realitate, fiind argumentate de către autor prin apel la trăsăturile vieţii sociale, politice, morale, dar şi prin analiza producţiei culturale care, consideră autorul, reflectă mentalitatea unui popor. Datele culese personal sunt completate de cele ale unor călători străini[13], autorul recunoscând, atât în propriile observaţii, cât şi în ale acestora, *adaptabilitatea* ca trăsătură definitorie, în sensul ei activ şi pozitiv, având ca substrat o serie de alte trăsături, dintre care cea mai consistentă este *spiritul tranzacţional* (v. *Tabelul nr. 3.2*). Aceste dominante au făcut ca românii să supravieţuiască în faţa tuturor valurilor şi neamurilor care au trecut peste ei.

Portretul rezumativ al principalelor funcţiuni sufleteşti ale poporului român poate fi conturat prin existenţa şi non-existenţa a două categorii de aptitudini:

[13] Ale filosofului german Herman Kayserling şi ale eseistului şi jurnalistului francez Lucien Romier.

- pe de o parte, *prezența celor care favorizează adaptabilitatea*: puterea de observație, înțelegerea exactă și clară, percepția iute, o voință fără putere de constrângere, educație nesusținută și neregulată, munca „pe accese";
- pe de altă parte, *lipsa celor care ar putea împiedica adaptabilitatea*: lipsa imaginației, a vieții interioare, imaginație mediocră, lipsa dedublării, a turmentării de conștiință, a remușcării îndelungi, a intimității gândului și sentimentului (pp. 87-88).

Această adaptabilitate e „o sabie cu două tăișuri": bine înțeleasă poate însemna evoluție, inteligență, finețe, suplețe, progres, rău înțeleasă poate însemna lașitate, duplicitate, șiretenie, superficialitate (pp. 89-91). Ea este o caracteristică adâncă, demonstrată și de „producțiile" prozaice. Fără un postament cultural, occidentalismul e efemer, iar împrumuturile de civilizație atestă aceste afirmații. Lipsește capacitatea de a construi durabil, de a crea răspunsuri organice la nevoi specifice, nu există respect pentru munca și interesul manifestat de cei din jur, permanența și continuitatea acțiunilor sunt lucruri nefamiliare, pe scurt, lipsește fondul.

Concluzia lui Ralea este aceea că aceste calități disparate, contradictorii, nu pot evidenția în mod clar specificitatea românească, dar dau acel caracter particular numit de el *adaptabilitate*, *suplețe*: „Nimic excesiv, nimic brutal, nimic violent în firea noastră. Totul, în drept, politică, moravuri, e tranzacțional. Nici o cruzime, nici o pasiune, nici o răutate, nici o consecvență prea exagerată. Suntem mereu disponibili" (p. 215).

Deși studiile sale fac în general referire la trăsăturile poporului român, la „fenomenul românesc", se remarcă și accente de cultură regională. Moldovean de origine, consideră spiritul critic o trăsătură accentuată a moldovenilor, el însuși criticând acid și vehement, în renumitele gazete ale vremii, lipsa spiritului combativ la români, lipsa de religiozitate, democrația infantilă și imaturitatea juvenilă. Cu toate acestea, în caracterizarea spiritului etnic e mai puțin aspru decât Drăghicescu, iar observațiile sale sunt mai echilibrate ca raport între trăsăturile pozitive și cele negative. În plus, unele trăsături, care țin de ceea ce autorul numește adaptabilitate și spirit tranzacțional, nu sunt calificate a fi neapărat bune sau rele, deoarece ele conțin virtual două posibilități: progresul și decadența. Depinde de modul în care sunt folosite. Această nouă abordare și interpretare poate ține și de spiritul raționalist autodeclarat. Alte trăsături regionale fac referire la contemplația blândă, pasivă și la spiritul visător specifice moldovenilor, la elementul activ, dinamic și la spiritul pandur, care sunt trăsături caracteristice ale oltenilor sau la mentalitatea pronunțat germană din Ardeal.

Cu toate că metodologia interpretativă implică multă intuiție și subiectivism (Gârlan, 2004, p. 64), se observă faptul că Ralea reușește printr-o abordare raționalistă să evite excesele, conducându-ne la concluzia că ceea ce ne

caracterizează în special este plasarea geografică şi mintală între Occident şi Orient.

Cu *Trilogia culturii* (1935), a lui Lucian Blaga, sufletul poporului român capătă alte interpretări, alte coordonate, într-o abordare filosofică, ce-şi are originea în conceptul de „stil". Blaga se lansează în tratarea unui astfel de subiect, deoarece îl consideră a fi unul dintre cele mai impresionante fenomene susceptibile de o interpretare filosofică (Blaga, 1935, p. 7).

Stilul este înţeles ca „factor imponderabil, prin care se împlineşte unitatea vie într-o varietate complexă de înţelesuri şi forme", ca „fenomen dominant al culturii umane" (*ibidem*, p. 8). Aşadar, stilul nu e specific numai operelor de artă, personalităţilor etc, ci şi unei culturi. Acesta este motivul pentru care teoria lui Blaga cu privire la „matricea stilistică" şi la „spaţiul mioritic", care ne permite să surprindem câteva elemente de specific românesc, prezintă interes pentru lucrarea de faţă.

Cunoaşterea stilului cultural este un demers simplu? Blaga consideră că nu, din moment ce este un fenomen insesizabil, datorită faptului că suntem integraţi în el. Tocmai de aceea este necesară, pe de o parte, detaşarea, „distanţarea faţă de fenomen", ca „o condiţie elementară pentru obţinerea acelui sistem de puncte de reper necesar descrierii şi inventarierii fenomenului" şi, pe de altă parte, raportarea detaliului la întreg, în scopul obţinerii unei viziuni sintetice (p. 9).

Ideea de stil apare târziu în conştiinţa europeană, deoarece „faptul simplu de a fi integrat într-un stil zădărniceşte apariţia conştiinţei despre acel stil" (p. 12), ca urmare, ea a apărut doar „în clipa când oamenii au luat în chip neaşteptat contact, succesiv sau deodată, cu mai multe stiluri străine lor, fie atingând alte regiuni, fie prin înviorarea duhului istoricist" (p. 13).

După Blaga, stilul poate fi privit, pe de o parte, ca un fenomen ce urmează a fi descris sau, pe de altă parte, ca un fenomen ce urmează a fi explicat, aprofundat. Ca urmare, metodele utilizate în cercetare vor fi diferite, funcţie de modul în care este privit stilul. Dacă se urmăreşte cuprinderea şi descrierea stilului în legătură cu unele fapte ale conştiinţei, „fapte care intră în posesia deplină a sensului lor numai ca momente în ordinea unei intenţionalităţi conştiente", e suficientă metoda „fenomenologică", metodă pur descriptivă. Dacă însă faptele ţin de o ordine care apare dincolo de conştiinţă este nevoie şi de o altă metodă, „morfologia", care studiază formele „în calitatea lor de forme, înscrise pe un portativ de fapte firești", fără a căuta esenţe absolute, ci încercând să stabilească forme dominante, originare şi forme secundare, derivate. Deosebirea constă în faptul că „esenţele, spre care tinde fenomenologia, sunt statice şi rigide, câtă vreme fenomenele originale, sau formele primare, dominante, spre care tinde morfologia, sunt dinamice şi curgătoare". Morfologia vede forma dominantă ca pe un „habitus", studiind-o în raport cu toate

posibilităţile ei latente, făcând un pas înspre poziţia explicativă. Totuşi, pentru această poziţie, nu este suficientă nici această metodă, de aceea autorul precizează că va trece dincolo de barierele morfologiei, apelând la toate procedeele rodnice, inclusiv la procedeele şi construcţiile „psihologiei abisale" sau ale psihologiei inconştientului, lărgită printr-o categorie proprie, numită *noologie abisală*, care cuprinde, pe lângă un „suflet" inconştient, şi un „spirit" inconştient" (pp. 17-20). Nu este eliminată din construcţia metodologică nici observaţia (introspectivă şi analogică), care are două roluri clar precizate (p. 43): 1. stabilirea precisă a *faptelor* psihologice (înainte de enunţarea ipotetică a „inconştientului"); 2. observarea dirijată a aspectelor şi fenomenelor de conştiinţă care ar putea fi interpretate ca o prelungire sau ca un reflex al inconştientului (după enunţarea existenţei inconştientului). De ce acest arsenal metodologic? Deoarece conştiinţa, din perspectiva ipotetică a inconştientului, ne relevă atât stări şi procese care îi aparţin cu totul, cât şi momente, elemente, fenomene care pot fi grupate în două categorii: 1. cele care trec de cadrele conştiinţei, fiind ancorate în ordinea inconştientului (visul, actele manguè etc.); 2. cele care pot fi considerate reflexe ale inconştientului (orizonturi, accente, atitudini, iniţiative etc.) şi care se integrează ca semnificaţie şi finalitate în angrenajul complex al inconştientului, fiind, în acelaşi timp, prin ele însele, reflex al substanţei, al conţinuturilor inconştientului (pp. 43-44).

O particularitate introdusă de Blaga, atribuită inconştientului, este cea de *personanţă*, definită drept o „însuşire, graţie căreia inconştientul răzbate cu structurile, cu undele şi cu conţinuturile sale, până sub bolţile conştiinţei" (p. 44), într-o formă nedeghizată. Datorită acestei particularităţi inconştientul poate depozita atitudini, orizonturi, accente şi iniţiative care răzbat în pofida presiunii exercitate de conştiinţă, dincolo de ea (p. 45).

Stilul se datorează unor factori de natură adâncă, în cea mai mare parte inconştienţi (se observă analogia cu originea elementelor de specificitate culturală, la nivel inconştient, întâlnită mai târziu la Hall şi Hofstede), numiţi „categorii abisale", iar Blaga vrea să coboare pe tărâmul ascuns al inconştientului tocmai prin acest stil[14].

Teoria lui Blaga are ca punct de plecare teza că „pe plan inconştient avem de-a face cu conţinuturi şi structuri psihice eterogene faţă de cele din ordinea conştiinţei şi, în special, supoziţia că inconştientul posedă orizonturi proprii, care sunt cu totul altele decât cele ale conştiinţei" (p. 57). Aceste orizonturi determină stilul, consecvenţele de structură intimă ale unei culturi sau creaţii spirituale (p. 61).

Postulatele formulate de Blaga în legătură cu aceşti factori ascunşi, care

[14] Săvulescu, G., *Lucian Blaga. Filosofia prin metafore*, cap. Valoare, stil şi matrice stilistică, http://www.savulescumd.ro/documente/blaga/introducere.html.

compun şi condiţionează matricea stilistică, ar putea fi sintetizate astfel[15]:

1. *Fiecărei culturi îi este specifică o „matrice stilistică", iar în cadrul ei un orizont spaţial sau altul* (orizontul spaţial reprezintă viziunea indivizilor în raport cu spaţiul uman, nu cu spaţiul ca formă de existenţă a materiei).

2. *Fiecărei culturi (stil cultural) îi este specific un orizont temporal* (orizontul temporal se referă la atitudinea indivizilor faţă de timp).

3. *Fiecare stil cultural are o atitudine şi o iniţiativă preţuitoare, adică un „accent axiologic" specific faţă de orizonturile asupra cărora s-a fixat, în sensul că le investeşte cu accentul unei valori* (accentul axiologic reprezintă atitudinea indivizilor faţă de anumite valori).

4. *Fiecare stil cultural are un mod propriu „în care inconştientul interpretează sensul fundamental al oricărei mişcări posibile în cadrul unui orizont oarecare"* (Blaga, *op. cit.*, p. 111), lucru care se referă la atitudinile de orientare ale indivizilor în cele trei orizonturi descrise anterior – spaţial, temporal şi atitudinal.

5. *Stilul cultural este determinat şi de năzuinţa formativă*, văzută ca „nevoie invincibilă de a întipări tuturor lucrurilor care zac în zona întruchipărilor omeneşti, tuturor lucrurilor care ajung cu virtuţile noastre plastice, nevoia zicem, de a întipări tuturor lucrurilor din orizontul nostru imaginar forme articulate în duhul unei stăruitoare consecvenţe" (*ibidem*, pp. 118-119).

Pornind de la aparatul conceptual propus şi de la descrierea unor elemente de specific naţional se poate contura, într-o manieră destul de generală, *Matricea culturală a românilor* (v. *Tabelul nr. 3.1*).

Pe lângă aceşti factori fundamentali care descriu matricea stilistică, există un număr neapreciabil de factori secundari sau cu totul accidentali (*ibidem*, p.141).

În afara elementelor referitoare la *matricea culturală*, Blaga reuşeşte, în urma analizei comparative între saşii şi românii din Transilvania, să surprindă noi caracteristici culturale specifice românilor[16]. Printre acestea se remarcă în mod deosebit *dragostea de pitoresc, de detaliu, de culoare, de arabesc, de ornament*. Românii sunt *oameni deschişi, cu simţ artistic, pentru care frumosul este o finalitate fără scop*. Ei au *simţul măsurii şi întregului, simţ pentru nuanţă,*

---

[15] Macovei, M., *Fiinţa istorică la O. Spengler şi L. Blaga*, cap. III, www.actrus.ro/biblioteca/carti/macovei/cap3-1.pdf.

16 De evidenţiat faptul că în cercetările interculturale este foarte important termenul de comparaţie. Aici, Blaga compară românii din Transilvania cu saşii din aceeaşi regiune, de aici diferenţele constatate. Deoarece lucrarea de faţă analizează diferenţele regionale între români, iar românii din Transilvania au trecut printr-un proces de aculturaţie în urma convieţuirii cu saşii şi secuii, dar şi prin alte transformări, ca urmare a altor contacte, diferenţele constatate pot fi altele sau pot avea un alt sens, chiar opus.

discreție, spirit de observație, imaginație. Toate acestea îi duc departe de primejdia conformistă de a crea după clișee și în serie. Alte trăsături remarcate sunt *ritmul degajat, respectul religios față de „fire", relativitatea valorilor, echilibrul, fatalismul fără accente tragice, lipsa sentimentului de disperare anihilantă, „duhul intermitenței sezoniere", non-cooperarea cu istoria.* Acestea sunt însoțite de orientări care dezmint primatul intereselor economice, al reducerii la utilitate, îndelunga cumpănire, rânduiala chibzuită, simțul viitorului și organizarea propriului destin (*ibidem*, pp. 252-266).

Tabel nr. 3.1 *Matricea culturală a românilor*

Orizonturi culturale inconștiente	**Stiluri analizate**	**Stilul românesc**
Orizontul spațial	cultura antică: *corpul izolat;* cultura occidentală: *infinitul tridimensional;* cultura arabă: *peștera (bolta), spațiul perdelat;* cultura chineză: *drumul în natură, spațiul din rotocoale;* cultura rusească: *planul nemărginit;* cultura babiloniană: *spațiul geminat;* cultura greacă: *spațiul sferic*	*Spațiul ondulat* (alternanța deal-vale)
Orizontul temporal	*timpul-cascadă* (trecutul) *timpul-fluviu* (prezentul istoric) *timpul –havuz* (viitorul)	*Prezentul*, cu unele orientări spre viitor
Accentul axiologic	*pozitiv* (valoare) – solidarizare axiologică în raport cu orizontul; *negativ* (non-valoare) – non-solidarizare axiologică;	*Pozitiv* Binele (morala), Divinul (religia), Frumosul (arta)
Atitudinea de orientare	*atitudinea anabasică* – de înaintare; *atitudinea neutră* – de stagnare; *atitudinea catabasică* – de retragere;	Alternanța anabasic-catabasic
Năzuința formativă *nisus formativus*	*modul individualizant* – cultura germană; *modul tipizant* – cultura greacă; *modul stihial* – cultura bizantină;	Forme geometrice și stihiale, dragoste de pitoresc, simț al măsurii și întregului, simț pentru nuanță, discreție

Adaptare [A.N.O.] după Blaga (1935), Catană&Catană (1996);

Emil Cioran, obsedat de „plăsmuirea acestei ţări", scrie *Schimbarea la faţă a României* (1935-1936), lucrare care prezintă interes prin reliefarea unor elemente de specific naţional, lucru realizat cu o luciditate tulburătoare (avea doar 24 de ani!), dar şi cu pasiune şi orgoliu. Autorul recurge la prezentarea opiniilor personale, fundamentate pe baza propriilor observaţii sau ale altora şi pe analiza comparativă.

Scriitorul consideră că fiecare popor lansat în istorie *„lunecă pe soarta sa"* de la primul act de viaţă (Cioran, 1990, p. 11), iar amărăciunea lui provine din lipsa *instinctului* istoric al culturilor mici, precum cea a României, adică a acelei „porniri nestăvilite de revărsare a tuturor posibilităţilor în mărginirea devenirii lor" (p. 10), prilej cu care îşi expune ideile despre mesianism dar, în acelaşi timp, evocă şi un set de trăsături, mai degrabă negative, care au împiedicat pornirea oarbă şi primordială de a face istorie a acestui neam (p. 12). Românii nu au fost în stare să-şi facă singuri istoria, ci au aşteptat *să-i facă istoria*, motiv pentru care autorul afirmă că nu se simte prea mândru de strămoşii săi, care au „putut dormi atâta timp, în aşteptarea libertăţii" (p. 39) şi că, atunci când vede Ardealul, i se desfăşoară „o configuraţie plastică a unor dureri mute, a unei drame închise şi înăbuşite, a unui timp fără istorie. O mie de ani într-o monotonie sub-istorică, o mie de ani ca o multiplicare monstruoasă a unui moment, a unui singur moment!" (p. 42).

România poate avea un sens în lume numai atunci când fiecare român va conştientiza specificul şi unicitatea condiţiei româneşti. Pentru o adevărată schimbare la faţă a României, pentru transfigurare e nevoie de o exaltare până la fanatism. Totuşi, acest lucru este dificil de împlinit, căci „voinţa totală de transformare n-a existat niciodată la noi, nemulţumirea cu destinul şi condiţia noastră n-a depăşit forma aproximativă a unei atitudini sceptice" (p. 48). Deşi scepticismul este prima etapă din cadrul unui proces de transformare, superficialitatea i-a transformat pe români în spectatori comozi, împiedicându-i să treacă peste această primă treaptă. Ei n-au făcut nimic, mulţumindu-se cu puţin. Astfel s-a ajuns la o Românie mediocră, domoală, resemnată, înţelegătoare, lipsită de un profetism naţional, cu o viziune care nu a depăşit elementele definitorii ale unei existenţe populare, o Românie care nu are nimic original în afară de ţărani, artă populară şi peisaj (pp. 51-55). Deficienţele poporului român, golurile, nu sunt produsul istoriei, ci istoria este produsul deficienţelor psihologice structurale. „Românii au fost totdeauna prea călduţi. Urând extremele şi soluţiile tari, ei n-au prezentat în faţa cursului lucrurilor reacţiunea caracterizată a unei individualităţi, ci au dat ocol evenimentelor, încât toate s-au făcut peste ei. Echilibrul nostru n-a fost expresia unei armonii, ci a unei deficienţe. [...]. În formele minore de cultură, echilibrul este nerevelator şi compromiţător" (pp. 60-61). Specificul naţional a ţinut România în nemişcare. Românul a privit în jos de când s-a născut, iar devenirii sale îi lipseşte sensul

ascendent. „De aici pasivitatea, scepticismul, auto-dispreţul, contemplaţia domoală, religiozitatea minoră, an-istoria, înţelepciunea, care constituie aspectul negativ al specificului nostru naţional" (pp. 62-64). Această înţelepciune provine din lipsa de curaj şi de afirmare, din timiditatea în faţa vieţii, din nehotărâre, din resemnarea de veacuri. Este o formă de negare a istoriei pentru că implică distanţa de viaţă, pe când istoria este afirmarea ei (pp. 63-64).

Alte plăgi ale României sunt fatalismul şi scepticismul, văzute ca doliu permanent. Destinul a actualizat toate îndoielile, toate virtualităţile şi toate posibilităţile de ratare, ducând la o dezvoltare „pe de-a-ndoaselea", la o abandonare pasivă în faţa sorţii şi a morţii, la necredinţă în eficienţa individualităţii şi a forţei (p. 66). Compromiterea în scepticismul dizolvant ia formele autoironiei, autodispreţului, autodenigrării colective, toate dovezi ale unei lucidităţi amare. Dar şi această luciditate poate fi privită cu titlu de glorie dacă alcătuieşte un stadiu, dar este o ruşine ca permanenţă sau înfundătură. Românilor le lipseşte misterul, deschizându-şi inima în faţa lumii cu cea mai perfectă familiaritate, sunt prea transparenţi chiar cu ei înşişi. De aici indiscreţia, pustiul inimii „deşertate" în faţa tuturor, etalarea cu emfază a defectelor, insuficienţelor. Sufletul românesc este caracterizat de capriciul exterior, de complexitatea de suprafaţă, de linii frânte, de lipsa de continuitate a pulsaţiei, de autoexcluderea din conflicte. Îndoiala de sacrificiu, credinţa în inutilitatea jertfei, lipsa pasiunii destructive pentru ideal, dezertarea din faţa responsabilităţii individuale sunt alte note diferenţiale (pp. 68-73). Chiar şi religiozitatea românilor este minoră, nepasională, neagresivă, iar „ortodoxia noastră este circumstanţială, atenuată şi neprimejdioasă (p.78)", nu stimulează, nu determină un sens ascendent comunităţii, n-are nimic gotic, îmbracă sufletul în cenuşiul picturilor bizantine. Apropierea de Dumnezeu este rezultat al mâhnirii, caznei şi necazului acestui popor, care a ridicat multe scări între pământ şi cer, dar în loc să se înalţe el la ceruri, a preferat să aducă cerul mai aproape de el. În locul pietăţii active, al grandorii măsurate, românii au preferat umilinţa, care i-a aşezat întotdeauna sub lucruri, răpindu-le farmecul, valoarea (p. 89).

Gândirea statică şi viziunea pasivă au făcut ca toate domeniile vieţii să fie definite de *pulsaţiile în andante* şi de o *sensibilitate în minor* (p. 80). Această pasivitate, indiferenţă, transpare şi din resemnarea în faţa morţii, primirea ei cu duioşie şi fără dramatism, integrarea ei în ordinea firească a lucrurilor, acceptarea ca pe o evidenţă a lumii naturale, fără tragism, fără împotrivire (p. 88).

Existenţa românească este marcată de geniul momentului, de întorsătură, de inspiraţia de moment şi inconsecvenţă. Lipseşte tot ceea ce presupune pregătire conştientă şi efort susţinut. Cultura românească este o *cultură a imediatului*, în care toate lucrurile se întâmplă aici şi acum, în care lipseşte sensul ascensional al devenirii (p. 85- 86).

Nici măcar umanismul, toleranţa sau excesul de înţelegere nu sunt privite ca fiind trăsături pozitive, pentru că ascund, de fapt, o permanentă fugă de conflict şi de dramă. Ascensiunea unui popor poate fi ajutată de calculul echivoc, de instinctele tari, de ipocrizie, de aceea omenia este doar o virtute mediocră, culme pentru oamenii lipsiţi de personalitate. Românii sunt *prea buni, prea cumsecade şi prea aşezaţi* (p. 91). Este apreciată imitaţia, care duce la schimbare, şi criticat tradiţionalismul consecvent, care nu duce la nimic (p. 97).

Alte goluri sufleteşti se reflectă în concepţia destinului, în logica iraţionalului, în fatalism – idei care explică totul şi nimic (p. 90), dar şi în luciditate, lipsă de naivitate, care fac din români nişte copii bătrâni. Din păcate, această maturitate sufletească, izvorâtă din îndoială şi amărăciune, nu i-au făcut să înţeleagă istoria (p. 95).

Modelul sugerat pentru România este cel occidental, iar amărăciunea scriitorului constă în faptul că această ţară „a fost prea multă vreme o potenţialitate; a întârziat sistematic să devină o actualitate istorică" (p. 87). De aceea e nevoie de o „schimbare la faţă"...

Mircea Vulcănescu, autor al schiţei fenomenologice *Dimensiunea românească a existenţei* (1940-1944), scrisă poate din dorinţa de a oferi unele răspunsuri sau completări la remarcile lui Cioran[17], se înscrie în rândul elitei româneşti preocupate de tipologia culturii, propunându-şi să ajungă la *desluşirea profilului unei mentalităţi colective* (Vulcănescu, 2009, p. 14).

Ipoteza de la care pleacă este aceea că „fiecare popor are, lăsată de Dumnezeu, o faţă proprie, un chip de a vedea lumea şi de a-l răsfrânge pentru alţii. Fiecare îşi face o idee despre lume şi despre om, în funcţie de dimensiunea în care i se proiectează lui însuşi existenţa", iar „judecata lui despre existenţă constituie un tipar cu care judecă pe alţii (*ibidem*, pp. 14-15).

Interesul se îndreaptă către descoperirea reacţiilor tipice, dar şi înspre furnizarea unei perspective privind metodele care pot fi utilizate într-o cercetare de acest tip: *descoperirea succesivă a înclinaţiilor ce caracterizează un popor prin cercetarea fiecărui contact istorico-biologic* sau *descrierea fenomenologică a gândurilor româneşti despre existenţă*, urmărind planul unei analize categoriale (*ibidem*, pp. 21-27). Autorul, recurgând la a doua metodă, care i se pare mai simplă, mai intuitivă şi mai apropiată de esenţa lucrurilor, ajunge să identifice elemente de specificitate culturală relevante. Le vom prezenta în rândurile următoare, încercând o apropiere de zona concretului şi a practicului, deoarece, pentru unele, sensul filozofic atribuit le poate plasa în categoria abstractului, nefiind în concordanţă directă cu scopul practic al cercetării propuse.

Un prim aspect caracteristic românilor, sesizat de Vulcănescu, este acela

[17] Lucrarea îi este dedicată.

că „*lumea* nu e pentru român nici numai un receptacol spaţial, nici numai un receptacol temporal, ci un *receptacol temporal şi spaţial*, în care ce este îşi face cunoscută fiinţa" [subl.n. – A.N.O.]. De aici prejudecata că lucrurile au un anumit loc, un anumit timp, adică o „rânduială" anume. Tot ce se întâmplă la locul şi la timpul lui, în ordine, cu rost, e sfânt. Timpul sau „vremea" e pentru român „lumea în prefacere", de aceea „se împlineşte" (*ibidem*, pp. 33-36).

Există, de asemenea, la român, un profund *sentiment al solidarităţii universale* (strâns legat de cele prezentate în paragraful anterior). Fiecare gest îşi regăseşte ecoul în univers. Fiecare semn transmite ceva, fie că vine din lumea văzută, fie din cea nevăzută[18]. Între lumea de aici şi cea de dincolo nu există ruptură, ci numai „vamă", „poartă de trecere". Fatalismul românesc apare astfel nu ca indiferenţă, ci ca integrare în ritmul universal, ca răspuns la arătarea voinţei divine, la semnele ei. O altă consecinţă este cea a „caracterului ritualist al făpturii româneşti, în sens nerealist, derivat şi simbolic" (*ibidem*, pp. 37-52).

Altă caracteristică reliefată în studiu este legată de sensul special al negaţiei româneşti, care conduce la *contopirea între existenţă şi posibilitate*, la trecerea de la planul existentului la cel al posibilului, având drept consecinţe următoarele (*ibidem*, pp. 77-107):

Nu există nefiinţă

Existenţa nu se desfăşoară, pentru român, în planul faptului, ci pe acela al felului de a fi, iar negaţia nu are funcţia de suprimare a existenţei, ci doar de limitare a felurilor ei de a fi. Aşadar, tăgăduirea existenţei nu poate avea un sens absolut, ci unul relativ, limitat la un anumit fel de existenţă.

Nu există imposibilitate absolută

Românul are conştiinţa că ceea ce se vede e doar o parte din ceea ce este. Dincolo de concret stă ceea ce ar putea să fie. De aici, sensibilitatea în situaţiile de nereuşită, dar şi dizolvarea tragicului în perspectiva „visului".

Nu există alternativă existenţială

Caracterul nepractic al românului, relativa indeterminare în acţiune rezultă din frecvenţa formelor verbale cu ajutorul cărora se fac speculaţii asupra posibilului, ipoteticului, într-un plan „în care lucrurile stau înaintea gândurilor gata împlinite, dar ca nişte ispite, încă nealese pentru faptă". Conştiinţa că existenţa e o posibilitate (totul e posibil) duce la suprimarea sensului existenţial al alternativei.

Nu există imperativ

Românilor le lipseşte sensul imperativului. „Fie!" nu exprimă o poruncă, ci o

[18] Subiect amplu dezvoltat de Mihail Sadoveanu, în *Baltagul*.

consimţire („Fie şi aşa!"). Accentul nu se pune pe stăpânirea asupritoare, ci pe ideea de *rost* şi *omenie*. Împlinirea normei se caracterizează prin faptul că există o conştiinţă a rânduielii, ce reprezintă de fapt o stare de cunoaştere, nu o determinare practică, ducând la moralitate. Activitatea e legată de rezultatul ei la nivel simbolic, nu raţional. Lumea nu e incoerentă pentru român. Acesta se regăseşte în prefacerile lucrurilor. Repetiţia, regăsirea în lume, recunoaşterea lucrurilor, neschimbarea lor, i le dă ritul.

Nu există iremediabil

Românul nu are sentimentul pierderii absolute, nimic nu se poate pierde definitiv, nimic nu este nereparabil. Oponent pe tărâmul ideilor, posibilităţilor, e extraordinar de concesiv în planul faptelor.

Uşurinţa în faţa vieţii

Românul nu are sentimentul gravităţii existenţei. Ca urmare, nu ia în serios lucrurile „de aici". Dezinteresul nu e neapărat indiferenţă, ci o anumită „duioşie" pentru soarta concretului. Ce nu poate fi „aici", va fi „dincolo" sau „toate la timpul lor...". Trecerea la faptă a românului se produce periodic, dar nu în virtutea faptului că „poate", ci că „nu mai poate". În rest, „nepăsător, neatent, necalculat, surâzător, fără grijă şi încrezător în Dumnezeu, în lucrurile mici, ca şi în cele mai grave".

Lipsa de teamă în faţa morţii

Pentru român, în lumea de dincolo continuă să se desfăşoare lucrurile de aici. Singura preocupare legată de trecerea „dincolo" ţine de împlinirea ritualului care permite menţinerea legăturii cu „lumea de aici".

Deşi o parte din materialul furnizat în acest subcapitol este fundamentat de autorii prezentaţi inclusiv pe baza opiniilor străinilor, considerăm utile şi concluziile unei renumite reprezentante a antropologiei culturale americane, Ruth Benedict (*apud* Iacob, 2003, pp. 130-139), care a realizat în anul 1943 un studiu la distanţă dedicat României. Acesta a avut la bază materialul oferit în cadrul interviurilor de către românii stabiliţi în America (material fotografic şi diverse surse bibliografice). Rezultatele au fost următoarele:

- valori de rang superior: *curajul, imaginaţia*;
- valori de rang inferior: *cinstea, umanismul, demnitatea, autocontrolul*;
- valori clare: *originalitatea, buna dispoziţie, comunicarea.*

Trăsăturile atribuite românilor au fost: *afectivitatea (ca trăsătură esenţială), plăcerea de a mânca, veselia, înclinarea spre corupţie*[19], *perspicacitatea, puterea de a ierta, credinţa în noroc, căutarea hedonismului.*

[19] „....totala deschidere a tuturor românilor către corupţie este mai surprinzătoare decât orice altă venalitate admisă" (Iacob, *op. cit.*).

Sistematizând cele prezentate în acest subcapitol, rezultă următoarele trăsături ale românilor, reliefate de personalităţile menţionate:

Tabel nr. 3. 2 *Trăsăturile românilor reliefate în perioada pre- şi interbelică*

Autor/fenomen studiat	Trăsături
D. Drăghicescu *Ipoteza de cercetare şi principiul metodologic fundamental*: **determinismul social** (socialul modelează psihologia unui popor - există o relaţie cauzală între factorii socio-istorico-geofizici şi psihologia unui popor)	- pasivitatea, rezistenţa defensivă, resemnată, supusă, înfrântă, lipsa de energie ofensivă; - voinţa slabă, paralizată, incoerentă şi anarhică: timiditatea, frica, lipsa de curaj; - spiritul critic, sarcastic, satiric; - transferul resurselor protestatare de la act la discurs; - reflexul de cedare în faţa puterii oficial instalate; - imitarea lucrurilor de suprafaţă, preocuparea pentru aparenţe; - viaţă sufletească expansivă, superficială; - nepăsarea, credinţa în fatalitate, în soartă, în noroc; - lipsa încrederii în noi înşine; - lipsa iniţiativei; - superstiţiozitatea; - credinţa în nemurirea sufletului; - religiozitatea lipsită de temei mistic, lipsită de temei pentru viaţa practică, creştinismul de suprafaţă; - lipsa de îndemn la muncă, lipsa continuităţii în muncă, lipsa efortului prelungit, "pecetea neisprăvitului", "spiritul de expedient"; - neglijarea viitorului, neprevederea, lipsa de unitate şi metodă; - concepţia naturalistă asupra omului şi a naturii; - lipsa logicii, a raţionamentului argumentat; - duplicitatea, pornirea de a ascunde şi de a minţi; - corupţia; - „pornirea adâncă către neatârnare", „neînfrânata trebuinţă de libertate", „repulsiunea vie pentru orice fel de supunere; - „mintalitate superioară",inteligenţă, „judecată lucidă"; - „imaginaţia surprinzătoare", gustul pentru artă; - „temperamentul de orator", uşurinţa exprimării; - „blândeţea caracterului", lipsa pornirilor spre rău; - caracterul sociabil, primitor, ospitalitatea; - învăţarea cu uşurinţă a limbilor străine.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Demers/ Metodologie	analitic, logic-deductiv, fenomenologic, interdisciplinar studiul documentar, observarea, analiza biografică, analiza calitativă, comparaţia
M. Ralea *Ipoteza de cercetare şi principiul metodologic fundamental* : **preeminenţa grupului faţă de individ** (societatea modelează grupul, acesta fiind, implacabil, influenţat de mediul societal)	**Adaptabilitatea şi spiritul tranzacţional**, argumentate prin: - absenţa opiniei publice (sub formă de protest, indignare, rezistenţă); - lipsa spiritului combativ; - înclinaţia către favoruri, aranjamente; - toleranţă, bunătate, blândeţe; - simţului relativităţii şi al cuviinţei preventive; - spirit împăciuitor; - bizantinism; - fanariotism; - şiretenie; - pehlivănie; - scepticism; - jovialitate zeflemistă; - acomodare, adaptare exactă şi rapidă; - inteligenţă imediată, plină de claritate şi mai ales de bun-simţ, înţelegere exactă şi clară, percepţie iute; - putere de observaţie; - spirit critic, - lipsa naivităţii, a fanteziei; - lipsa sentimentului religios; - superstiţie; - viaţa afectivă – mai mult sentiment şi emotivitate decât pasiune; - munca „pe accese"; - lipsa imaginaţiei (fantasmelor) şi a vieţii interioare; - lipsa capacităţii de a construi durabil; - lipsa permanenţei şi continuităţii acţiunilor; - lipsa atitudinilor economice;
Demers/ Metodologie	analitic, fenomenologic, descriptiv, interdisciplinar studiul documentar, observarea, analiza calitativă, comparaţia

C. Rădulescu-Motru *Ipoteza de cercetare şi principiul metodologic fundamental* : **personalismul energetic** (teoria entităţii naţionale ca formă a unei energii naţionale concretizate într-o personalitate etnică)	**Spiritul gregar**, dobândit pasiv şi impus de împrejurări şi tradiţie: - importanţa exagerată acordată „gurii satului", „gurii lumii"; - primatul părerii de grup în defavoarea exprimării propriilor opinii; - curajul opiniilor şi actelor numai în „turmă", obedienţa românului izolat; - preocuparea pentru părerea altora, pentru obiceiul neamului, pentru ceea ce face „lumea"; - prezenţa mai degrabă a unei conştiinţe de grup decât a uneia personale; - imitaţia; - inconsecvenţa cu sinele; - religiozitatea „de ochii satului"; - predilecţia pentru acte demagogice, declaratorii, „până la faptă", amânarea acţiunilor, indiferenţa; - predilecţia pentru profesiuni care presupun talent oratoric, energie consumată în mijlocul mulţimii şi specularea concetăţenilor (funcţionari, avocaţi, politicieni); - lipsa întreprinderilor individuale, a spiritului de iniţiativă; - lipsa încrederii în propriile forţe a capitalistului român, bizuirea acestuia pe protecţia statului; - lipsa spiritul de independenţă în viaţa politică şi socială; - tradiţia muncii colective; - neasumarea riscurilor; - individualismul ca expresie a unei reacţii simple, subiective de egocentrism; - uşoara înclinaţie spre anarhie; - lipsa spiritului solidar, pe fondul lipsei conştiinţei şi voinţei sacrificiului personal - neperseverenţa, indisciplina în muncă şi improvizaţia; - îndelunga răbdare; - conservatorismul şi tradiţionalismul; - ospitalitatea; - toleranţa; - iubirea dreptăţii/nerespectarea legilor; - munca dezordonată, în salturi; - necunoaşterea valorii lucrurilor după valoarea lor de schimb; - neacordarea de importanţă timpului, pierderea acestuia;

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Demers/ Metodologie	analitic, fenomenologic, inductiv-intuitiv observarea, analiza calitativă, comparativă
Lucian Blaga *Ipoteza de cercetare şi principiul metodologic fundamental* : **teoria stilului** (existenţa stilului ca fenomen dominant al culturii umane)	**Spaţiul mioritic:** - dragostea de pitoresc, de detaliu, de culoare şi de ornament; - simţul măsurii şi întregului; - ritmul şi duhul degajat; - simţul pentru nuanţă; - discreţia; - echilibrul (sentimentul destinului lăsat în voie - nici fatalism feroce, nici luptă trufaşă împotriva sorţii, a naturii); - oameni deschişi; - lipsa „pornirilor" economice; - non-primatul utilităţii pe fondul prezenţei simţului artistic (frumosul - văzut ca finalitate fără scop); - „duhul intermitenţei sezoniere"; - lipsa de organizare a propriului destin; - lipsa sentimentului de disperare anihilantă; - lipsa îndelungatei cumpăniri, a rânduielii chibzuite; - respectul religios faţă de „fire"; - departe de primejdia conformistă de a crea după clişee şi în serie; - spiritul de observaţie; - relativitatea valorilor; - imaginaţia; - non-cooperarea cu istoria; - lipsa simţului viitorului;
Demers/ Metodologie	analitic, fenomenologic, interdisciplinar studiul documentar, analiza calitativă, comparaţia, observaţia (introspectivă şi analogică)
Emil Cioran	**Cultura imediatului** - fatalismul, scepticismul; - resemnarea în faţa morţii şi a destinului; - necredinţă în eficienţa individualităţii şi a forţei; - superficialitatea;

	- echilibrul ca expresie a unei deficienţe; - pasivitatea, nehotărârea, resemnarea; - înţelepciunea provenită din lipsa de curaj şi de afirmare, din timiditatea în faţa vieţii; - contemplaţia domoală; - religiozitatea minoră, nepasională, neagresivă ; - an-istoria; - autoironia, autodispreţul, autodenigrarea colectivă; - luciditatea amară, lipsa de naivitate; - lipsa misterului, familiaritatea, transparenţa, indiscreţia; - capriciul exterior, complexitatea de suprafaţă; - fragmentaritatea, lipsa de continuitate a pulsaţiei; - autoexcluderea din conflicte; - îndoiala de sacrificiu, credinţa în inutilitatea jertfei, lipsa pasiunii destructive pentru ideal; - dezertarea din faţa responsabilităţii individuale; - umilinţa; - gândirea statică, viziunea pasivă, *pulsaţiile în andante, sensibilitatea în minor*; - geniul momentului, inspiraţia de moment, întorsătura şi inconsecvenţa; - lipsa a tot ceea ce presupune pregătire conştientă şi efort susţinut; - *cultura imediatului*, în care toate lucrurile se întâmplă aici şi acum; - lipsa sensului ascendent al devenirii; - umanismul, cuminţenia, toleranţa sau excesul de înţelegere care ascund de fapt o permanentă fugă de conflict şi de dramă; - tradiţionalismul consecvent; - imitaţia (ca aspect pozitiv);
Demers/ Metodologie	analitic, fenomenologic, inductiv-intuitiv-interpretativ observarea, analiza calitativă, comparativă
Mircea Vulcănescu	- rânduiala; - armonia (solidaritate universală); - fatalismul ca răspuns la arătarea voinţei divine; - caracterul ritualist;. - contopirea între existenţă şi posibilitate;

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

Ipoteza de cercetare: *fiecare îşi face o idee despre lume şi despre om, în funcţie de dimensiunea în care i se proiectează lui însuşi existenţa*	- visare; - existenţa desfăşurată în planul felului de a fi; - caracterul nepractic – suprimarea sensului existenţial al alternativei („totul e posibil"); - lipsa imperativului; - lipsa iremediabilului; - uşurinţa în faţa vieţii; - curajul în faţa morţii;
Demers/ Metodologie	analitic, fenomenologic, inductiv-intuitiv observarea, analiza calitativă, categorială
Ruth Benedict	- curajul; - imaginaţia, originalitatea ; - cinstea, demnitatea ; - umanismul; - autocontrolul; - comunicarea; - afectivitatea (ca trăsătură esenţială); - plăcerea de mânca, veselia, buna dispoziţie, căutarea hedonismului ; - înclinarea spre corupţie; - perspicacitatea; - puterea de a ierta; - credinţa în noroc.
Demers/ Metodologie	analitic studiu documentar – surse bibliografice, material fotografic

De menţionat faptul că, exceptând monografia lui Drăghicescu, care oferă un model de cunoaştere a culturii naţionale, toate celelalte lucrări au fost relizate pe baza unor metode intuitive, tocmai de aceea pot fi considerate studii filozofice sau literare şi nu cercetări ştiinţifice propriu-zise. Ideile lansate reprezintă mai degrabă opinii ale autorilor, bazate pe experienţa personală, opinii care nu au fost verificate prin metode ştiinţifice, demersurile fiind, conform analizei, predominant fenomenologice. Bineînţeles că, aceste idei, aparţinând unor personalităţi cu preocupări şi cunoştinţe etnopsihologice, pot fi considerate cel puţin ca autoimagini în demersul de conturare a elementelor de specificitate culturală românească. În plus, unele dintre lucrările analizate s-au

fundamentat pe un consistent material de auto- şi heteroimagini, deci autorii au realizat deja o convergenţă de opinii.

Se observă faptul că există un fond comun constituit din majoritatea trăsăturilor reliefate, unele trăsături care apar doar la unii autori, precum şi altele care primesc un accent valoric diferit, în sensul că ceea ce este pozitiv pentru un autor este privit ca negativ de un altul.

Important pentru cercetarea de faţă este faptul că acest bogat material a stat la baza inventarierii elementelor de specific naţional, necesare pentru construirea instrumentului de investigare a diferenţelor culturale regionale.

3. 2. Studii şi cercetări ale specificităţii culturale româneşti după 1989

După o penurie de lucrări ştiinţifice pe tema etnicităţii în perioada comunistă, imediat după Revoluţia din 1989, renasc preocupările pentru acest domeniu, din perspectiva mai multor discipline, inclusiv a Managementului. Se realizează previziuni, studii şi cercetări privind valorile culturii naţionale române, atât de către cercetători români – antropologi, sociologi, psihologi, imagologi, etnologi, economişti etc. –, cât şi străini. Printre acestea amintim previziunile efectuate de Geert Hofstede, cercetarea privind valorile românilor realizată de Gallup România şi firma Interact (2005), cercetarea GLOBE, care a inclus şi România (2006), studiile profesorilor Dumitru Zaiţ, Doina şi Alexandru Catană, Luminiţa Iacob şi ale unor cercetători precum Septimiu Chelcea, Bogdan şi Mălina Voicu, Mictat Gârlan, Dan Chiribucă ş. a. Aceste studii şi cercetări vin să întregească, să confirme sau să infirme punctele de vedere redate în subcapitolul precedent.

Conţinutul real al culturii noastre naţionale este delimitat de unii specialişti în trei compartimente distincte (Marino, *apud* Popescu-Nistor, 2003, p. 88): cultura dezvoltată în afara ţării pe perioada comunistă; cultura oficială (de stat); cultura alternativă ce se dezvoltă în ţară din 1990 (cultură particulară).

Primul tip de cultură prezintă drept caracteristică dominantă negarea cultului familiei Ceauşescu, considerat străin de tradiţiile poporului român.

Cultura „oficială" consideră perioada comunistă ca pe ceva trecător şi dureros, care nu are de-a face cu permanenţa poporului român. Această cultură s-a bazat în perioada de după revoluţie pe valori provenite din vechiul regim, cum ar fi: *izolarea de forţele pieţei, colectivismul, respectul faţă de diplome, superioritatea şefului, conformismul, accentul pe producţie, ocuparea deplină a forţei de muncă.* În această zonă s-au realizat evoluţii lente, printre valorile care apar remarcându-se următoarele: scăderea dependenţei faţă de stat, încadrarea în cerinţele pieţei, profesionalism, negociere, acceptarea posibilităţii şomajului şi recalificării.

Cultura particulară se află la polul opus culturii oficiale. Aceasta are în vedere construirea unei noi societăţi şi propune soluţii independente, care însă

nu se pot implementa decât într-un sistem democrat, pluralist, întemeiat pe individ, pe susţinerea drepturilor omului şi pe proprietatea privată. Potrivit acestui tip de cultură se dezvoltă un tip de structură mentală caracterizată prin: *bazarea pe forţele proprii*, *sentimentul de libertate*, *încrederea în posibilitatea de a-şi crea propria viaţă*. Aceste date au fost sintetizate în urma unor interviuri în profunzime, realizate în perioada octombrie 1992-martie 1993, cu 27 de subiecţi (Popescu-Nistor, p. 91).

Considerăm că tipul de delimitare culturală descris este pertinent numai dacă facem referire la o perioadă scurtă de timp (de la instaurarea comunismului până în prezent), însă cultura naţională are rădăcini mult mai adânci. Cu toate acestea, remarcile privind valorile sunt utile pentru studiul de faţă, de aceea le-am reţinut.

Alte studii întreprinse după 1990 (Miron, 1996, p. 37) au arătat că valorile satului, uşor atenuate pentru cei care locuiesc la oraş, au un ecou important în conştiinţa românilor. Se consideră că „în prezent drama românilor este involuţia spiritului public după decenii de comunism. Mentalitatea populist-egalitaristă predomină încă. Valori, obiceiuri, rituri şi ritualuri magico-religioase, superstiţii şi credinţe populare străvechi sunt încă vii şi readuc în actualitate imagini şi simboluri din timpuri imemoriale. Satul, biserica ortodoxă sau casa îşi păstrează încă pentru români semnificaţia de *axis mundi*, eroii neamului sunt încă vii în memoria colectivă ca sursă de inspiraţii pentru noi creaţii, iar legenda şi mitul fac parte din cotidian" (Popescu-Nistor, 2003, p. 95).

Un studiu sociologic (Voicu, 2001, pp. 35-69), consacrat profilului valoric al societăţii româneşti, susţine teza *României pseudo-moderne*, nu atât în sens de societate cu modernitate artificială, de tip artefact, ci mai ales ca societate eterogenă, cu segmente tradiţionale, moderne şi postmoderne. „Pseudo-modernitatea" este identificată, aşa cum mărturiseşte autorul, în special în ezitarea între participare şi non-participare la acţiunile de interes public, iar spaţiul valoric românesc este structurat între lipsurile unei modernizări tehnologice, nesusţinute de una culturală, tendinţele postmoderne şi dilema participării la viaţa socio-politică.

Comunismul totalitar, controlând la maximum viaţa societăţii, a reuşit să inhibe valori ce sprijină participarea civică şi interesul pentru politică. În plus, a contribuit la adoptarea de strategii şi valori ce implică evitarea riscului. Tensiunile societăţii pseudomoderne se traduc în comportamente aparent paradoxale, precum *recursul la autoritatea protectoare a statului asociat unei evitări a responsabilităţilor faţă de acesta* sau *antreprenoriatul fără încredere în oameni şi instituţii, dar axat pe relaţii*. Nivelul ridicat de incertitudine axiologică necesită un nivel ridicat al securităţii materiale. În lipsa acesteia se ajunge la adoptarea de valori şi comportamente conservatoare, pentru a minimiza nesiguranţa existenţială. Pe de altă parte, unele comportamente moderne, ca şi

valorile asociate, sunt extrem de prezente şi greu de modificat datorită istoriei îndelungate în care s-au impus ca dominante. La polul opus, se află influenţele postmoderne, datorate contactului cu culturile vestice (*ibidem*).

Descrierea societăţii româneşti vizează aspectele-cheie identificate: *autoritatea explicaţiei religioase* (foarte intensă în România, deoarece explicaţia de natură religioasă constituie o modalitate de reducere a incertitudinii), *atitudinea generală faţă de risc* (aversiune ridicată faţă de risc, ca reflex la nesiguranţa mediului), *toleranţa* (scăzută, ca urmare a faptului că România se află printre cele mai normative societăţi), *orientarea către nevoile de tip superior* (orientare latentă, dar redusă comparativ cu ţările vestice), *preocupările ecologiste* (reduse comparativ cu celelalte ţări europene, exceptând Rusia), *fatalismul*, *participarea politică şi civică* (interes mediu pentru politică, participare redusă la viaţa socială sau la mişcări sociale).

Studiul a fost reiterat şi completat prin munca de echipă a mai multor cercetători, pe baza informaţiilor comparative disponibile în chestionarele EVS/WVS (European Values Survey şi World Values Survey). Analizele longitudinale şi transversale au permis caracterizarea dinamicii valorilor în România între 1993 şi 2006, dar şi efectuarea de comparaţii cu celelalte ţări. Rezultatele studiului au reliefat următoarele (Voicu&Voicu, 2007) :

- Se observă o tendinţă de scădere a intoleranţei. Cu toate acestea, se menţine ridicată intoleranţa faţă de alcoolici, homosexuali şi dependenţi de droguri, iar intoleranţa faţă de ţigani, deşi în scădere, rămâne totuşi ridicată;
- Munca este „un dat fără de care viaţa nu poate fi imaginată" (p. 283). În 1999, din spaţiul european, doar în Turcia locul muncii era mai important decât în România, iar în 2003 românii cu loc de muncă erau cei care petreceau cel mai mult timp muncind, cu excepţia turcilor. De subliniat că în postmodernitate apar „orientări de valoare care acordă un loc mai redus muncii în mixul utilizării timpului" (p. 282);
- Studiul religiozităţii românilor indică faptul că aceştia sunt unii dintre cei mai religioşi europeni, iar credinţa lor religioasă creşte semnificativ între 1993 şi 1999, apoi devine constantă. La nivelul practicii religioase, românii se situează aparent în jurul mediei europene;
- În ceea ce priveşte autoritarismul, se constată faptul că, deşi orientarea către ordine descreşte uşor în 2005 faţă de 1999, România rămâne una dintre puţinele ţări europene care consideră că educaţia copiilor ar trebui să se bazeze mai degrabă pe elemente legate de ordine şi muncă, decât de creativitate şi independenţă şi în care modelul liderului autoritar atrage acceptul majorităţii;
- Românii susţin puternic prezenţa femeilor pe piaţa muncii însă le conferă, în acelaşi timp, responsabilităţi sporite în creşterea copiilor. De asemenea, se consideră că posturile care implică responsabilităţi mai mari trebuie să revină bărbaţilor. Familia rămâne o unitate ierarhizată, în care bărbatul

are puterea de decizie.

Concluzia este aceea că „tranziția neomodernizatoare este confruntată în fapt cu un recul către valori tradiționale", perioadele de recesiune economică sau instabilitate socială ducând la orientarea către valorile de tip materialist (*ibidem*, p. 277). Aceste rezultate coincid cu cele furnizate de harta culturală a lumii propusă de Inglehart și Welzel în 2006 (*apud* Voicu&Voicu, 2007, pp. 12-13) în care, poziția României, în funcție de axele *tradițional versus secular-rațional* și *valori ale supraviețuirii versus valori ale autoexprimării*, este la periferia grupului țărilor ex-comuniste, fiind *mai tradițională* și *mai puțin orientată către nevoi superioare*. România se situează, așadar, în grupul țărilor orientate mai degrabă către materialism, dar se apreciază că, în viitor, datorită migrației masive, a creșterii economice și a accesului la o educație de nivel ridicat, se vor accentua orientările valorice către nevoi de tip superior. De fapt, în societatea românească actuală coexistă elemente structurale și componente culturale specifice tradiționalismului, modernității și postmodernității (Chiribucă, 2004, p. 246).

Comparațiile regionale privind gradul de modernitate indică faptul că doar Banatul (exceptând Bucureștiul care, deși înregistrează cel mai înalt grad de modernitate, se plasează sub media europeană) este semnificativ mai modern decât Dobrogea, înregistrată cu cel mai redus scor de modernitate (Voicu&Voicu, 2007, p. 302).

Printre primele studii în domeniul managementului, publicate după căderea comunismului, cu referire directă la trăsăturile românilor, se numără *Matricea culturală a românilor din perspectiva managementului modern*, realizat de Doina și Alexandru Catană. Pornind de la aparatul conceptual al lui Blaga, creat între anii 1921-1946 în *Trilogia cunoașterii*, *Trilogia culturii* și *Trilogia valorilor*, autorii își imaginează o matrice culturală a românilor. Elementele acesteia sunt combinate, rezultând, în urma inventarierii a 22 lucrări sociologice românești, elaborate între 1900 și 1984, caracteristicile culturale esențiale, pozitive și negative ale românilor (v. *Tabel nr. 3.3*). Din acest inventar, se observă faptul că unele trăsături, considerate pozitive, pot căpăta și valențe negative (de exemplu, trăsături precum ezitarea, espectativa, resemnarea, fatalismul, anonimatul, modestia). Acesta este motivul pentru care propunem utilizarea termenului de trăsături sau caracteristici, fără a le atribui un sens pozitiv sau negativ. Un argument în plus privind acestă propunere este acela că, în general, cercetătorii acceptă faptul că nu există culturi bune sau culturi rele. Trăsăturile unui popor îi conturează specificitatea, specificitate care l-a ajutat în timp să-și rezolve problemele într-o manieră proprie. Admitem totuși faptul că există trăsături care conduc mai rapid către eficiență, deci către progres. Dar și așa, fiecare popor are ritmul său, „pasul" său, dificil de schimbat. Important este progresul, în ritmul propriu.

Tabel nr. 3.3 *Matricea culturală a românilor – trăsături pozitive şi negative*

Trăsături pozitive	Trăsături negative
- bunătatea, religiozitatea, dragostea pentru frumos;	- pasivitatea;
- geniul momentului şi imediatului;	- timiditatea;
- progresul ca rezultat al urcărilor şi coborârilor;	- supărarea;
- sentimentul destinului trăit ca o alternare a urcărilor şi coborârilor, a certitudinii şi incertitudinii;	- indisciplina;
- ezitarea, răbdarea, espectativa, resemnarea, puterea de a suferi, fatalismul, lupta la disperare, eroismul;	- lipsa de curaj;
- asimilarea rapidă şi creatoare a influenţelor străine;	- temporizarea;
- inteligenţa, adaptabilitatea, spiritul practic, spiritul tranzacţiei, melancolia („dor"), umorul de necaz;	- munca în salturi;
- simţul măsurii şi oroarea faţă de exces;	- auto-dispreţul;
- omenia, ospitalitatea, prietenia, toleranţa până la indiferenţă;	
- anonimatul, modestia, blândeţea;	
- luciditatea, înţelepciunea, transparenţa;	

Sursa: Adaptare [A.N.O.] *apud* Catană&Catană, 1996, pp. 59-62;

Autorii au realizat şi un inventar al opiniilor străinilor, care a reliefat următoarele caracteristici ale românilor: *ospitalitatea, adaptabilitatea, bunătatea, religiozitatea, toleranţa, vitejia, lenevia, respectul pentru tradiţie, marea putere de rezistenţă, inteligenţa, lirismul, sinceritatea, respectul faţă de străini, răbdarea, vitalitatea şi frumuseţea fizică, îndemânarea*. Aceste concluzii au fost completate de o anchetă directă efectuată pe un eşantion de 400 de studenţi din Ardeal, cu vârsta între 23–25 de ani, anchetă care a avut ca scop evaluarea culturală pe baza dimensiunilor culturale propuse iniţial de Geert Hofstede. Rezultatele au fost următoarele:

- individualism puţin peste medie (53%);
- distanţă relativ mare faţă de putere (70%);
- nivel mediu de control al incertitudinii (51%),
- combinaţia de masculinitate (manifestată prin accentul pus pe subordonare – 67%) şi feminitate (altruism, atenţia acordată nivelului de trai, frumosului).

Pentru că nu este un eşantion reprezentativ vom considera aceste rezultate ca fiind valabile pentru *acea populaţie, la acel timp*. Cercetarea rămâne totuşi un punct de referinţă în încercările de diagnostic cultural românesti, iar rezultatele sale, alături de scorurile prognozate de Hofstede sau rezultate în urma aplicării chestionarului lui Hofstede în România, de către Gallup România&Interact (*Tabelul nr. 3.4*), ne pot conduce la desprinderea unor

concluzii privind studiul valorilor culturii naţionale.

Conform previziunilor lui Hofstede rezultă următoarele dimensiuni culturale româneşti:

1. **Indicele distanţei faţă de putere** (Power Distance – PDI) foarte ridicat (90, comparativ cu media 57[20]) reflectă un nivel înalt de inegalitate aşteptat şi acceptat de români, manifestat prin nevoia românilor de a avea lideri autoritari, de a executa întocmai dispoziţiile şefilor ierarhici, de decizii centralizate. Autoritatea şefilor este cultivată inclusiv prin simboluri exterioare, iar relaţiile dintre subordonaţi şi superiori sunt încărcate emoţional.

2. **Nivelul de individualism** (Individualism – IDV) de 30, comparativ cu media de 43, indică o societate colectivistă. Realităţile care confirmă previziunea sunt descrise de: puternica relaţie de dependenţă între individ şi grup (în special, familia lărgită), privilegierea persoanelor care aparţin grupului, importanţa relaţiilor personale etc.

3. **Nivelul de masculinitate** (Masculinity – MAS) de 42, comparat cu media (49) sugerează o uşoară înclinaţie către feminitate. Pornind de la observaţii de natură empirică putem constata progrese atât în acordarea de importanţă valorilor de reuşită şi posesiune (datorită împroprietăririlor, dezvoltării spiritului întreprinzător, numărului mare de firme particulare, competiţiei pe piaţă etc.), cât şi valorilor feminine (calităţii vieţii, într-ajutorării etc.). Viaţa politică şi posturile de conducere rămân însă dominate de sfera masculină şi se consideră în continuare că unele treburi casnice sau legate de creşterea şi educaţia copiilor sunt mai bine realizate de femei sau că trebuie să fie în grija acestora.

4. **Indicele de evitare al incertitudinii** (Uncertainty Avoidance – UAI) este foarte ridicat (90, în comparaţie cu media de 65). Acesta demonstrează faptul că populaţia are un grad ridicat de anxietate în privinţa viitorului, poate şi de aici importanţa foarte mare pe care o dau românii stabilităţii locului de muncă, chiar cu „preţul" unui salariu mai mic. Unii cercetători (Voicu, 2001) susţin că valoarea ridicată a indicelui de evitare a incertitudinii este răspunzătoare de nivelul crescut de intoleranţă faţă de minorităţi (etnice, sexuale). Acest nivel crescut de anxietate duce la un stres accentuat, care favorizează exprimarea impulsurilor de moment şi a emoţiilor negative fără control. Strâns legat de valoarea aceastei dimensiuni este faptul că românii au o nevoie permanentă de reguli, de proceduri, de dispoziţii de la şefii ierarhici şi nu îşi asumă responsabilitatea pentru faptele lor (Nica, 2004, p. 60). Descentralizarea ar putea avea efecte benefice numai dacă este însoţită de reguli şi proceduri clare şi stricte, care să orienteze precis acţiunile. Altfel, românii vor

[20]Aceste medii sunt preluate din Zaiţ, D. (2002), *Management intercultural. Valorizarea diferenţelor culturale*, Editura Economică, Bucureşti, p. 156.

profita de „beneficiile puterii" (Luca, 2005). De asemenea, acest nivel ridicat de incertitudine creează probleme în implementarea ideilor noi. Chiar dacă se acceptă nevoia de schimbare, în planul acțiunii se observă o anumită lentoare, amânare sau chiar renunțare.

5. **Orientarea pe termen lung** (Long-Term Orientation – LTO) nu a fost prognozată de Hofstede pentru România. Ea este estimată la o valoare de 50 (Nica, Iftimescu, 2004, p. 51), iar din studiul efectuat de Gallup România&Interact reiese o valoare de 41, ceea ce conduce mai degrabă la ideea unei orientări pe termen mediu-scurt. Implicațiile se observă în sfera economicului, printr-un nivel relativ scăzut al investițiilor, prin orientarea către o îmbogățire rapidă, cu efecte privind corupția, dar și în domeniul planificării, căreia i se acordă o importanță scăzută. De asemenea, sunt favorizate aspecte ale orientării pe termen scurt precum respectarea tradiției, reciprocitatea amabilităților și a favorurilor.

Tabel nr. 3.4 *Comparații ale indicatorilor Hofstede furnizați din diverse cercetări*

	Catană&Catană (n=400)	Hofstede (previziuni)	Gallup România& Interact (n=1047)
PDI	70	90	31
IDV	53	30	49
MAS	67	42	39
UAI	51	90	61
LTO	-	-	42

Adaptare [A.N.O.] după datele furnizate de Catană&Catană (1996), Luca (2005), Hofstede (www.geert-hofstede.international-business-center.com/index.html);

Cu toate că datele din *Tabelul 3.4* nu pot fi comparate, ele oferă un bun prilej pentru a emite argumente în acest sens. Deși nu s-au publicat informații privind structura eșantioanelor (facem referire la cercetările efectuate de profesorii Catană și de Galup&Interact), se observă că nu există echivalență între eșantioane, iar previziunile lui Hofstede au ca punct de referință cercetările sale anterioare, deci nu pot exista termeni de comparație între cele trei categorii de rezultate. În afară de faptul că s-a utilizat același instrument de culegere a datelor (chestionarul furnizat de Geert Hofstede) și s-a operat cu aceleași formule de calcul ale indicilor, nu există alte echivalențe (nici la nivel de eșantion, nici de administrare). Ceea ce frapează însă este valoarea foarte mică a distanței față de putere (31), în studiul Gallup România &Interact. De aceea, ne propunem să analizăm mai pe larg această cercetare, publicată sub titlul *Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede*. Sondajele, în număr de două, au fost efectuate în

2005, cu ajutorul instrumentului Value Survey Module (VSM93), dezvoltat de Institute of Research for Intercultural Communication (IRIC), înfiinţat de Geert Hofstede. Rezultatele obţinute sunt prezentate în tabelul următor:

Tabel nr. 3.5 *Valorile indicatorilor Hofstede - sondajele din 2005*

Sondaj	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
România – primul sondaj din 2005	29	49	39	61	42
România – al doilea sondaj din 2005	33	49	39	61	42
Media	31	49	39	61	42

Sursa: www.i-interact.ro

Se observă diferenţe semnificative faţă de indicatorii prognozaţi de Hofstede, în special în ceea ce priveşte distanţa faţă de putere (90/31) şi gradul de evitare al incertitudinii (90/61). Diferenţa dintre nivelul prognozat şi cel constatat în cercetare este interpretată ca fiind o caracteristică specifică României, numită de realizatorii studiului „Complexul Puterii". Aceştia admit că, de fapt, distanţa faţă de putere este ridicată, dar că s-a manifestat o confuzie între comportamentul demonstrat şi cel dorit, iar respondenţii, în loc să se refere la situaţia reală, au oferit răspunsuri cu privire la situaţia dorită (mediu consultativ, participare). Pentru diferenţa privind nivelul de evitare al incertitudinii nu se oferă explicaţii. Nu putem face aprecieri privind această dimensiune, deoarece nu cunoaştem structura eşantionului. Totuşi, alte studii (de exemplu, GLOBE) indică la nivelul valorilor societale un nivel ridicat de evitare al incertitudinii. Feminitatea, o altă dimensiune care caracterizează populaţia, trebuie privită nuanţat, pentru că vom avea valori diferite în funcţie de alte variabile (de exemplu, mediu urban/mediu rural, categorii sociale, profesionale, gen etc.). Nu ştim dacă la nivelul eşantionului s-a respectat structura socio-demografică a populaţiei sau dacă s-au respectat criterii de echivalenţă pentru cele două sondaje, ori pe ce bază au fost generalizate aceste rezultate. Faptul că nu s-a corectat metoda de culegere a datelor de la primul la cel de-al doilea sondaj ne face să fim prudenţi în legătură cu preluarea lor. Alte probleme sunt recunoscute, indirect, de autorii studiului. Unele sunt puse pe seama faptului că „populaţia nu e obişnuită să i se ceară părerea despre relaţia cu autoritatea sau nu doreşte să spună în faţa unui străin ceea ce crede cu adevărat, datorită sensibilităţii subiectului" (Luca, 2005). Altele se referă la modul de exprimare al întrebărilor, neadecvat la specificitatea culturală sau la nivelul de înţelegere al respondenţilor. De exemplu, întrebările referitoare la preferinţa de a fi consultat de către superiorul direct, teama de exprimare a părerilor contrare faţă de superiori şi opinia despre necesitatea evitării dublei subordonări în organizaţii nu au fost înţelese de respondenţi sau au fost interpretate ca având o încărcătură

valorică, de bine sau de rău.

Valoarea acestui studiu constă totuşi în faptul că permite identificarea unor probleme care pot să apară în cazul preluării, neadaptării unor modele de cercetare culturală/interculturală. Mai mult, studiul oferă recomandări privind relaţia manager-angajaţi şi se apreciază că România prezintă valori similare cu celelalte ţări balcanice (Bulgaria, Grecia, Serbia). Comparaţii pot fi efectuate şi cu alte grupe de ţări. De exemplu, România se apropie mai mult de trăsăturile culturale ale ţărilor din America de Sud, aflându-se la o distanţă apreciabilă de ţările de la care împrumută practicile manageriale (Nica, Iftimescu, 2004, p. 51). Acest lucru este susţinut şi argumentat pe baza datelor privind dimensiunile culturale.

Problema duplicităţii, a poziţionării ambivalente este pe larg analizată de Luminiţa Mihaela Iacob, într-un studiu imagologic[21], în care se identifică trăsăturile poporului român. Referitor la lucrările scrise ca privire autoreferenţială asupra românilor extrage natura tendinţelor şi ajunge la *identificarea unei reprezentări sociale având drept coordonată realizarea compromisului prin ambivalenţă*. „Potenţial deosebit, realizare deficitară!" pare a fi laitmotivul opţiunilor exprimate, ceea ce corelează şi cu rezultatele privitoare la natura preponderent afirmativ-temperată („Suntem..." şi destul de puţin „Suntem mai..." sau „Suntem cei mai...") probată de ansamblul răspunsurilor prelucrate. Această poziţionare, des întâlnită în planul autoreferenţial, mărturiseşte o particularitate a universului psihic românesc: „Rezultatele obţinute semnalează *ambivalenţa* care traversează judecata autoreflexivă românească" (Iacob, 2003, p. 92)

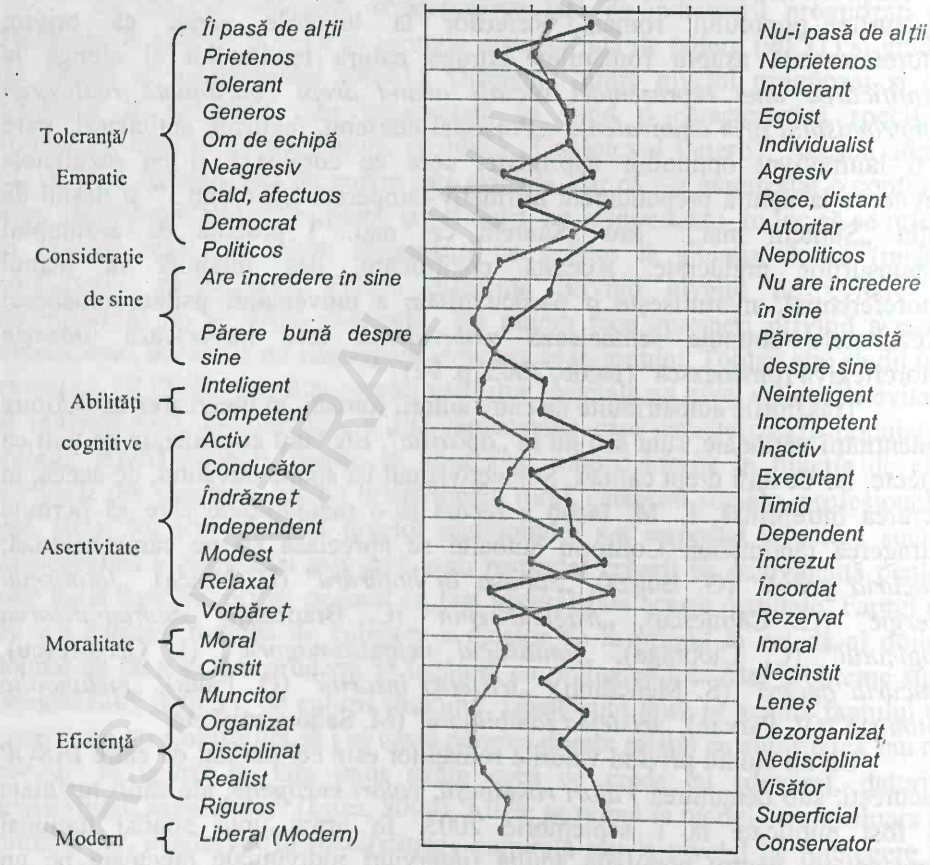
Trăsăturile autoatribuite de către autorii români, în încercarea de definire a identităţii naţionale, sunt sau nu în „opoziţie". Ele sunt considerate de unii ca defecte, iar de alţii drept calităţi. Subiectivismul îşi spune cuvântul, de aceea, în lucrarea întreprinsă, L. M. Iacob a recurs la o metodologie care să permită extragerea tendinţelor. Conform autoarei se apreciază că ne caracterizează: „*bucuria gravă*" (G. Bogza), „*zăbava în hotărâre*" (C. Noica), „*fatalismul energic*" (G. Călinescu), „*tragicul-senin*" (C. Brâncuşi), „*dedramatizarea tragicului*" (C. Ciopraga), „*fantasticul nefantasmagoric*" (I. Grigorescu), „*bucuria amară*" (S. Mehedinţi), „*tristeţea însorită*" (O. Paler), „*melancolia optimistă*" (V. Pârvan), „*tristeţea zâmbitoare*" (M. Sadoveanu) etc.

Un alt studiu privind valorile românilor este cel derulat de către IRSOP Bucureşti, sub denumirea *Valori româneşti, valori europene*, ale cărui rezultate au fost publicate la 1 septembrie 2005. În urma unui sondaj naţional reprezentativ pentru populaţia adultă (interviuri individuale efectuate pe un

[21] *Imagologia*, în sens tradiţional, se ocupă cu studiul imaginilor pe care popoarele şi le fac despre sine (autoimagini) sau despre alte popoare (heteroimagini).

eşantion de 1001 respondenţi, la domiciliul acestora, în perioada 22-27 iunie 2005) a rezultat profilul de personalitate al românului, comparativ cu cel al europeanului (*Fig. 3.1*). Se observă, în general, o subevaluare a românului în raport cu europeanul tipic. Deşi se autodefineşte ca fiind mai prietenos, mai cald, mai afectiv decât acesta, consideră că îi pasă mai puţin de alţii, că este mai agresiv, mai autoritar şi mai nepoliticos, că are mai puţină încredere în sine şi o părere mai puţin bună despre sine decât europeanul. De asemenea, se crede mai puţin inteligent, mai puţin competent, inactiv, timid, dependent, încordat, dar mai încrezut şi mai vorbăreţ. În termeni de moralitate şi eficienţă are următoarea imagine despre sine: este visător, superficial, conservator, dezorganizat, nedisciplinat, mai puţin muncitor, mai necinstit şi mai puţin moral decât confratele european.

Figura nr. 3.1 - Profilul de personalitate al europeanului şi al românului în 2005



Sursa: www.bethany.ro/Eurostud/Materiale/Studiu_Valori_IRSOP_1_septembrie_2005_1_%5B1%5D.ppt;

În același studiu, se analizează respectarea unor valori, principii și drepturi în România. Rezultatele indică faptul că românii consideră că se respectă pluralismul și drepturile minorităților și că există un grad ridicat de egalitate între sexe, însă există probleme legate de principii precum demnitate umană, justiție, sprijin acordat pentru regiuni mai puțin dezvoltate, respect pentru lege și egalitate. Valori procentuale în jurul mediei se înregistrează la drepturi și principii cum ar fi drepturile omului, solidaritatea cu persoanele defavorizate, non-discriminarea, toleranța, democrația și libertatea.

În plus, studiul relevă existența unor **valori "ne-europene"**, precum **stereotipurile etnice și sexuale** (de exemplu, 68% dintre români consideră că *ungurii din România sunt mai atașați de Ungaria decât de România*, 58% cred că *în rândul țiganilor există mai mulți infractori*, iar 38% consideră că *homosexualii sunt un fel de infractori*), accentele de **xenofobie** (64% cred că *sunt prea mulți străini care prosperă în România în timp ce românii o duc prost*, iar 61% afirmă că *arabii, turcii, chinezii sunt necinstiți*), accente de **alienare** (38% cred că *cercuri ascunse complotează împotriva României*), **intoleranță** (58% consideră că *pedeapsa cu moartea ar trebui legalizată*), **corupție** și **anomie** (de exemplu, 62% afirmă că *dacă vrei să avansezi, ești obligat să faci ilegalități*).

Un studiu amplu a fost realizat de către GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), în România, la sfârșitul anului 2006. Proiectul a fost fondat de Telekom Ungaria și efectuat de un consorțiu constituit prin cooperarea a douăsprezece universități românești.

Scopul a fost acela de a colecta date în concordanță cu politica de eșantionare GLOBE și de a prezenta statistici descriptive privind cultura națională, organizațională și leadership-ul așteptat, dar și acela de a realiza comparații cu datele din întreaga lume și de a poziționa România pe harta culturală a lumii. Chestionarul s-a adresat managerilor mijlocii din organizații care activează în domeniul financiar, al industriei alimentare și al telecomunicațiilor. Respondenții dintr-o organizație au fost împărțiți, astfel încât jumătate din ei au completat o versiune a chestionarului și cealaltă jumătate au completat versiunea secundă. S-a procedat astfel pentru a minimiza sau elimina interferențele care pot să apară în cazul unor răspunsuri provenite din surse comune. Dimensiunile culturale avute în vedere sunt cele nouă descrise în primul capitol, analizate pe două planuri, valori societale și practici societale. Rezultatele obținute au fost următoarele (un tabel comparativ complet este prezentat în *Anexa D*):

Tabelul nr. 3.6. Practica societală şi valorile societale în România (rezultate GLOBE)

CULTURA SOCIETALĂ			
Dimensiuni culturale		Practica societală (*cum este*)	Valorile societale (*cum s-ar dori să fie*)
1. Distanţa faţă de putere	Media în lume România	5,17 5.63	2,75 2,78
		grupul cu un nivel ridicat al PDI	grupul ţărilor cu distanţă medie faţă de putere
2. Evitarea incertitudinii	Media în lume România	4,16 3.66	4.62 5.39
		grupul cu un nivel relativ scăzut de evitare a incertitudinii	grupul cu un nivel aşteptat ridicat de evitare a incertitudinii
3.Colectivism instituţional	Media în lume România	4,25 3.75	4.72 4,98
		grupul cu un colectivism instituţional relativ scăzut	grupul cu un nivel aşteptat relativ ridicat al colectivismului instituţional
4.Colectivismul in-grup	Media în lume România	5,13 5.43	5.66 6.12
		colectivism in-grup ridicat	grupul cu un nivel aşteptat ridicat al colectivismului in-grup
5. Egalitarism între sexe	Media în lume România	3,37 3.88	4.51 4.63
		grupul ţărilor cu un nivel ridicat al	grupul cu un nivel aşteptat relativ înalt

BCU MS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

		egalitarismului	al egalitarismului genurilor
6. Asertivitatea	Media în lume România	4,14 4.14	3.82 4,53
		grupul ţărilor cu un nivel mediu al asertivităţii	grupul ţărilor cu un nivel ridicat al asertivităţii
7. Orientarea umană	Media în lume România	4,09 4.09	5.42 5.30
		grupul ţărilor cu orientare umană medie	grupul ţărilor cu un nivel relativ scăzut al orientării umane aşteptate
8. Orientarea spre performanţă	Media în lume România	4,10 3.51	5.94 4.92
		grupul cu orientare redusă s pre performanţă	grupul ţărilor cu cel mai redus nivel aşteptat al orientării spre performanţă
9. Orientarea către viitor	Media în lume România	3,85 3,33	5,48 5,56
		grupul cu o orientare relativ scăzută către viitor	grupul cu o expectanţă a orientării către viitor relativ ridicată

Sistematizare [A.N.O.] după Bibu, Brancu, 2008, http://ssrn.com/abstract=1156343; http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9476/

Concluziile studiului cu privire la **managerii români de nivel mediu** au fost că aceştia:

- percep o distanţă faţă de putere relativ mare şi ar dori ca aceasta să se reducă în societatea lor;
- simt o incertitudine relativ ridicată şi şi-ar dori să aparţină unei societăţi care să furnizeze mult mai multă certitudine şi un mediu predictibil;

- percep un individualism relativ ridicat şi le-ar plăcea să trăiască într-o societate mult mai colectivistă;
- se pare că percep şi aşteaptă mai mult colectivism, coeziune şi cooperare în grupul lor mai apropiat (familie sau organizaţie) comparativ cu percepţia lor privitoare la mediul social (pe care îl simt ca fiind mai individualist şi competitiv);
- percep şi se aşteaptă la egalitarism între sexe, într-o lume relativ masculină;
- simt un nivel mediu de asertivitate în societate;
- percep mediul lor social ca fiind orientat într-o măsură medie spre oameni şi se aşteaptă la o scădere a orientării umane;
- par a nu percepe un mediu social care să încurajeze şi să recompenseze performanţele, dar, deşi se aşteaptă la îmbunătăţirea substanţială a performanţei, această năzuinţă de a fi mai mult orientaţi spre performanţă este mai redusă decât expectanţele altor ţări;
- par să perceapă o societate care se concentrează mai degrabă pe prezent decât pe planificarea viitorului, aşteptându-se la o îmbunătăţire substanţială în ceea ce priveşte orientarea spre viitor.

Sintetic, **profilul cultural românesc, după modelul GLOBE,** poate fi descris astfel (House ş.a. 2004; Catană ş.a. 2006; Finley ş.a. 2006; Kreitner, 2007; Bibu, Brancu, 2008):

a) Practicile societale româneşti

- mărimile absolute care relevă practicile societale româneşti sunt clasificate ca fiind **ridicate** în ceea ce priveşte *distanţa faţă de putere* (5.63), **reduse** pentru *evitarea incertitudinii* (3.66), *orientarea spre performanţă* (3.51) şi *orientare către viitor* (3.33), iar pentru alte dimensiuni culturale (*colectivism instituţional* – 3.75, *egalitarism între sexe* – 3.88, *asertivitate* – 4.14, *orientare către oameni* – 4.09) sunt situate pe treapta de **mijloc,** în jurul unei medii de 4. Aşadar, România se distinge printr-o distanţă faţă de putere ridicată (ierarhizare), un nivel ridicat al orientării către grup (coeziunea în comunităţi mici), tolerarea incertitudinii, un nivel scăzut al orientării către performanţă şi concentrarea pe prezent mai degrabă decât pe viitor.
- comparativ cu scorurile medii în lume, mărimile relative care reflectă practicile societale ale României sunt **mai mari decât cele ale lumii** în ceea ce priveşte *distanţa faţă de putere*, *colectivismul de grup* şi *egalitarismul între sexe*, **relativ scăzute** în ceea ce priveşte *evitarea incertitudinii*, *orientarea către performanţă*, *orientarea către viitor* şi *colectivismul instituţional* şi se află aproape de **nivelul mediei în lume** în ceea ce priveşte *asertivitatea* şi *orientarea spre oameni.*
- comparativ cu grupurile de ţări relativ omogene cultural (cu profilul clusterelor Europa de Est, Europa Latină şi America Latină, deoarece aceste trei clustere indică cele mai multe similarităţi unul cu altul), profilul cultural al României ar

arăta înrudit mai îndeaproape cu profilul Europei de Est decât cu cel al Europei Latine. Comparând datele României cu mediile clusterului Europei Latine se observă că diferenţele sunt mai mari decât comparativ cu mediile clusterului Europei de Est, cel puţin în cazul a cinci variabile.

b) Valorile societale româneşti

- din punct de vedere al valorilor absolute, România apare ca având valori **mai ridicate** pentru *colectivismul in-grup* (6.12), *orientarea către viitor* (5.56), *evitarea incertitudinii* (5.39), *colectivismul instituţional* (4.98) şi *egalitarismul între sexe* (4.63) şi un nivel **mai scăzut** pentru *distanţa faţă de putere* (2.78), *orientarea către oameni* (5.30) şi *orientarea către performanţă* (4.92)
- expectanţele managerilor români de nivel mediu sunt ceva mai apropiate de media lumii, cu excepţia a două variabile: ei tind să aibă năzuinţe către o orientare **mai scăzută** a *orientării spre performanţă* şi le-ar plăcea să *evite incertitudinea* ceva **mai mult**. Pe lângă acestea, şi-ar dori un *colectivism in-grup* **mai ridicat**.

Se constată faptul că în societatea românească există tensiuni substanţiale datorită diferenţelor constatate între valori şi practici, managerii români aşteptând:

1. un nivel mai redus al distanţei faţă de putere;
2. creşterea gradului de evitare a incertitudinii, a colectivismului instituţional, a asertivităţii şi a orientării către viitor.

Referitor la leadership, datele cercetării arată că managerii de nivel mediu din România aşteaptă ca cei mai buni lideri ai lor să fie *orientaţi spre echipă* şi *carismatici/bazaţi pe valori*. Ca şi în cazul culturii naţionale, România este similară profilului est-european în ceea ce priveşte caracteristicile atribuite unui lider de excepţie. Diferenţele constau în faptul că scorurile pentru *carismatic/bazat pe valori* şi *orientat spre echipă* sunt semnificativ mai ridicate faţă de scorurile medii ale clusterului, iar scorul pentru *autonom* este semnificativ mai mic.

Un alt studiu (Zaiţ, 2006, pp. 36-50), bazat pe analiza sincroniei interculturale în scopul cunoaşterii nivelului şi intensităţii proximităţii culturale, oferă un model de poziţionare a creşterii şi convergenţei culturale în raport cu specificitatea culturală, în funcţie de datele furnizate de un diagnostic intercultural care cuprinde dimensiuni culturale propuse de Hofstede, Hall şi Trompenaars. Conform acestor dimensiuni, România este caracterizată de: distanţă mare faţă de putere (IDP = 80), colectivism (IDV = 30), feminitate relativă (MAS = 42), control puternic al incertitudinii (UAI = 85), particularism (universalism = 40), context bogat (context = 40), policronie (micro timp = 35). Este lansată ideea influenţei culturii asupra eficacităţii, sugerându-se că sistemele cele mai eficiente sunt caracterizate de distanţă mică faţă de putere, individualism, masculinitate, slabă evitare a incertitudinii, particularism, context

sărac şi monocronism. Cu toate acestea, nu se propune o schimbare a culturilor înspre valorile de acest tip (viziune utopică, de altfel), ci o valorizare a diferenţelor culturale. Mai mult decât atât, se afirmă că nu există o dependenţă directă vizibilă între dimensiunile culturale şi caracteristicile managementului, dar există un anumit mix de factori culturali şi non-culturali care conduc la o anumită eficienţă/eficacitate a unui sistem. Niveluri similare de eficienţă/eficacitate pot fi obţinute din mixuri diferite, după cum combinaţii similare de factori pot conduce la niveluri diferite ale eficienţei/eficacităţii.

Analiza indicelui de sincronie culturală permite găsirea de soluţii de adaptare faţă de specificitatea culturală pentru ameliorarea managementului pe baze de complementaritate.

În urma analizei efectuate, se constată pentru România, de exemplu, sincronie ridicată faţă de Bulgaria (0,92). Rezultă că este mai puţin dificilă construirea unei echipe, a unei relaţii, a unui parteneriat între indivizi aparţinând celor două culturi şi că nu este nevoie de schimbări semnificative în ceea ce priveşte managementul, negocierea, promovarea etc. Diferenţele la nivelul dimensiunilor distanţă faţă de putere (80 România, 85 Bulgaria) şi universalism (40 România, 70 Bulgaria) indică faptul că sunt totuşi necesare unele soluţii de adaptare.

Alte opinii şi sinteze privind trăsăturile românilor sunt furnizate de scriitori sau cercetători interesaţi de tematică precum Gh. Gh. Ionescu, A. Toma, M. Popescu-Nistor, S. Chelcea, V. Mihăilescu, I. Abrudan, M. Gârlan, A. Şerbănescu, D. Chiribucă, D. Corodeanu, M. Vasiliu, care, în demersurile lor, unele numai de culegere de date, altele însoţite de analiză şi sistematizare, au ţinut cont de opiniile unor personalităţi precum D. Cantemir, N. Bălcescu, M. Eminescu, N. Iorga, D. Drăghicescu, C. Rădulescu-Motru, M. Ralea, G. Călinescu, C. Noica, O. Papadima, L. Blaga, E. Cioran, D. Stăniloaie ş.a., ajungând până la culegerea de date din prezent şi, bineînţeles, exprimând şi opinii personale sau au observat şi analizat faptele reale. Pentru a evita o redundanţă prea ridicată a datelor am operat o selecţie din aceşti autori:

- O culegere de texte traduse din călătorii francezi (Vasiliu, 2006, pp. 39-60) prezintă imaginea acestora despre români : *cumpătaţi, disciplinaţi, curajoşi, apatici, cu voinţa de a rezista cu încăpăţânare* (Ubicini, 1856), *nepăsători* (G. Le Cler, 1866, P. Morand, 1935), *resemnaţi* (X. Marmier, 1847), *blânzi şi afectuoşi* (J. Michelet - 1880), *ospitalieri, cunoscători ai limbii franceze* (E. Thouvenel, 1840, V. Duruy, 1901), *maleabili, deţinând experienţa efemerului şi a fatalismului tranzitoriu, facând haz de necaz, lasând lucrurile pe „mâine"* (P. Morand, 1935). L. Romier (1931) face chiar comparaţii regionale: valahii din Transilvania, spre deosebire de cei din Vechiul Regat, sunt când îndelung răbdători, când gata de revoltă. La

ei pasivitatea vine dintr-o încetineală a minții ce favorizează închiderea în sine și nu din nepăsare exuberantă și sceptică.

- Trăsăturile atribuite românilor de-a lungul timpului sunt *superficialitatea, lipsa de continuitate și de bună-credință în afaceri, imoralitatea și egoismul. Caractere de tranziție, modești, lacomi, nestatornici, cu imaginație*, se crede că românii și-au dezvoltat mai mult însușirile pasive, datorită poziției geografice care i-a supus la nenumărate încercări (Popescu-Nistor, 2003, p. 84).
- O altă sinteză (Ionescu&Toma, 2001, p. 200) prezintă ca trăsături pozitive – *religiozitatea, răbdarea, toleranța, inteligența, umorul, imaginația, ospitalitatea*, iar ca trăsături negative – *corupția, pasivitatea, dezbinarea, munca în salturi, lipsa de pragmatism*. Se atrage atenția că unele trăsături trebuie privite nuanțat (de exemplu, autorii nu sunt de acord cu generalizarea lenii).
- Alte trăsături evidențiate sunt *bunăcuviința, darul [schimbul simbolic – n.n. A.N.O.], capacitatea de negociere, prietenia, mobilitatea socială, nostalgia și dorul de locul natal, patriotismul, toleranța, religiozitate exterioară, simțul măsurii, etica provenită din armonia cu ceilalți* (Corodeanu, 2008, pp. 52-63).
- O sinteză foarte închegată (Șerbănescu, 2007, pp. 310-369) prezintă următoarele elemente de specific național: *eclectismul (mimetism, toleranță pentru diversitate, coexistența contrariilor, gustul pentru pitoresc), adaptarea (instinctul autoconservării, fluctuația, schimbarea ca scop în sine, soluția de moment, ambivalența, compromisul și nuanța, asumarea lucidă a legilor firii, măsura, frica de Dumnezeu), neamul (rudele, frăția, vecinul, vatra satului, neamul românesc, neam de neam), cu frica de Dumnezeu, spiritul frust (gândirea concretă, spiritul practic, prudența, dorul, omenia)*. Românul are poftă de viață, ține sărbători multe, serbează zilele de naștere și de nume, stă în vizită ore în șir, găsește soluții de moment prin care evită incertitudinea, e nehotărât, duplicitar, vag, confuz, rustic, primitiv, needucat, simplu, nu are scopuri și motivații clare, are o gândire concretă, bazată pe percepțiile senzoriale, pe observarea realității, ține „rânduiala" lucrurilor, rosturile firii, are o viață obiectivă, revărsată în gesturi și acțiuni, este bănuitor, caracterizat de mefiență, nu este măcinat de îndelungi remușcări. Ca strategii de comunicare se remarcă: tiparul discursiv inductiv, pendularea între cuvânt și tăcere, preferarea modelului monologic de comunicare, gradul scăzut de focalizare a informației, tratarea vagă a temelor, presupunerea existenței unei cantități mari de informație împărtășite cu interlocutorul, narativizarea, comunicarea de pe poziția de rol, cu prevalarea argumentului etic (autoritatea persoanei – de aici rezultând cui îi aparține

iniţiativa verbală, cine are acces la cuvânt), preferinţa pentru argumentele emoţionale, deşi ele sunt vag exteriorizate, preponderent la nivel nonverbal şi paraverbal, importanţa elementelor nonverbale, empatizarea cu interlocutorul, atenuarea aserţiunii, consensul sau căutarea restabilirii echilibrului prin conflicte superficiale, de scurtă durată, marcarea relaţiei prin apelative specializate, prudenţa comunicativă în relaţie cu străinii. Aglomeraţia este tolerată, dar distanţele de interacţiune sunt modelate de gradul de intimitate între interlocutori. Punctualitatea românilor este moderată (pretind punctualitate şi o apreciază, deşi uneori întârzie cu măsură).

- Printre trăsăturile pozitive autoatribuite de români, într-o cercetare efectuată în 1993, se numără *cinstea, hărnicia, ospitalitatea, patriotismul, munca, omenia, inteligenţa, răbdarea, faptul că sunt gospodari,* iar printre cele negative *necinstea, hoţia, lenea, dezbinarea, influenţabilitatea, toleranţa, credulitatea, delăsarea, laşitatea, invidia* (Chelcea, 1994, pp. 251-253).
- Alte valori ale românilor, identificate într-o cercetare interetnică (cu privire la etniile din România) sunt *tradiţionalismul, credinţa religioasă, ataşamentul faţă de ţară, mândria şi preţuirea propriei identităţi.* Spiritul comercial la români apare ca fiind mai redus faţă de italieni şi armeni (Gârlan, 2004, pp. 117-120).
- Se consideră că românii atribuie, în general, faptelor de observaţie *cauze externe*, instabile şi incontrolabile, când nu le iese ceva şi cauze interne, instabile şi incontrolabile[22] când le iese ceva, posedă o mentalitate care privilegiază *relaţiile cu oamenii*, nu au curajul opţiunii, le e frică să îşi asume riscul propriei alegeri, preferă conformismul şi securitatea socială, sunt caracterizaţi de *colectivism* – societăţile ţărăneşti, tradiţionale au dezvoltat şi întreţinut forme de solidaritate comunitară, de egalitate şi minimă diferenţiere între membrii obştii, dar există diferenţe între cei de la munte şi cei de la câmpie, ultimii fiind mai egalitarişti. Nu respectă legea pentru că aceasta nu e percepută ca un contract care trebuie respectat de toţi. Ea rămâne ceva abstract şi „exterior". Românii încep să privilegieze mai mult „a face" decât „a fi", chiar dacă „a face" nu pare a fi încă o valoare în sine, un scop al vieţii, ci un mijloc spre acesta (Mihăilescu, 2000).

[22] După Weiner (*apud* Mihăilescu, 2000, p. 43), există trei dimensiuni general umane ale atribuirii succesului/eşecului: intern/personal – extern/situaţional, controlabil – necontrolabil şi stabil – instabil; rezultă astfel opt combinaţii posibile de atribuiri, iar opţiunea pentru una/două din ele are legătură cu „sufletul poporului".

- Raţionalitatea formală a instituţiilor moderne [universalismul legilor – n.n. A.N.O.] este dublată de legitimitatea de tip tradiţional: importanţa relaţiilor, a poziţiei, a statutului (Chiribucă, 2004, p. 247).
- Miracolul existenţei poporului român constă în *dualismul comportamental*, aşezat peste un referenţial ferm, care a adunat cele mai profunde valori naţionale, dar şi în deosebita sa capacitate de *adaptare*, în *mobilitatea* şi *supleţea* sa (Abrudan, 1999, p. 43).

Analizând datele culese din lucrările autorilor care au studiat problematica specificităţii culturale româneşti după 1989, se observă că acestea sunt, în mare măsură, *convergente* cu cele evidenţiate în perioada pre- şi interbelică. Acest lucru indică un fenomen absolut normal, acela al *stabilităţii relative a valorilor în timp*. Cercetările ştiinţifice din această perioadă, fundamentate pe metodologii solide de comparare a valorilor culturilor naţionale, validează mare parte dintre observaţiile mai degrabă empirice, dar foarte detaliate, prezentate în materialele citate. Studiul GLOBE realizează o delimitare între practicile şi valorile societale, lucru ce permite identificarea unor clivaje la nivelul societăţii româneşti, care sunt surse de tensiune, deoarece reflectă o distanţă între ceea ce indivizii îşi doresc (valori) şi maniera concretă de rezolvare a problemelor (practici).

În încheiere, precizăm faptul că datele prezentate nu sunt decât o parte din materialul studiat. Selecţia a avut la bază criterii precum: relevanţa pentru tema studiată, prestanţa emiţătorilor ideilor şi/sau caracterul ştiinţific al lucrării. Am urmărit, de asemenea, culegerea de date de la specialişti din diverse domenii, deoarece, am considerat că, prin interdisciplinaritate, se poate oferi o imagine mai completă şi mai complexă.

3. 3. Munca şi religia la români

Datorită faptului că cele două valori sunt elemente de specificitate culturală puternice într-o societate, dar şi pentru că între ele există o strânsă legătură, se consideră necesară tratarea lor separată. Centralismul muncii (importanţa acordată muncii) este determinat nu numai religios, ci este influenţat şi de alte valori de bază ale culturii naţionale/regionale (dimensiuni culturale).

Religia marchează atitudinile, comportamentele şi manifestările indivizilor având efecte şi asupra lumii afacerilor. Diferenţele între religii produc diferenţe între culturi şi straturi ale anumitor niveluri de cultură. Acest lucru este vizibil în spaţiul românesc, dacă se face referire, de exemplu, la ortodocşi şi greco-catolici sau sectanţi. Comportamentele, atitudinile celor care împărtăşesc credinţe diferite variază. Acelaşi lucru se poate observa şi atunci când este vorba despre etnii sau rase diferite, însă religia produce modificări în substraturi mult mai adânci, influenţând într-o măsură mai mare individul.

De evidenţiat şi faptul că, încă din vechime, unele religii s-au adaptat

culturii locale şi economicului pentru a rezista şi pentru a câştiga noi adepţi: „Cu siguranţă că, introducându-se în sud-estul Asiei, hinduismul a trebuit să integreze numeroase elemente locale. Dar simbioza, asimilarea şi sincretismul au jucat de asemenea un rol în convertirea Indiei Centrale şi Meridionale. Brahmanii [...] au dat dovadă, totodată de toleranţă şi oportunism, asimilând un mare număr de elemente populare, marginale şi autohtone" (Eliade, 1992, vol.II, p. 46). Acest lucru îl face şi Biserica Ortodoxă Română, care acceptă faptul că trebuie respectate tradiţiile locului. Deşi fondul e acelaşi şi slujba religioasă este aceeaşi, se acceptă obiceiurile locale. Există un soi de adaptare la norma vie a „Sfintei Tradiţii", o improvizaţie între anumite limite (Mihăilescu, 2000, pp. 18-20).

Legătura între religie şi principiile de bază ale capitalismului a fost „deconspirată" de Max Weber, în cartea *Etica protestantă şi spiritul capitalismului.* Weber (2007, pp. 25-74), în urma studiilor sale, a constatat „caracterul predominant *protestant* al posesiunii de capital şi al patronatului, ca şi al muncitorimii de înaltă calificare şi mai cu seamă al personalului cu pregătire tehnică şi comercială din întreprinderile moderne", ajungând ca, pe baza acestei observaţii, să stabilească o legătură între protestantism şi spiritul capitalist. Acesta din urmă e definit de acumularea zilnică, reinvestirea directă a beneficiilor obţinute în producţie, în paralel cu un comportament apropiat de ascetism, de austeritate, prin refuzul cheltuielilor inutile, de prisos. Profitul nu trebuie risipit inutil, ci economisit, reinjectat în sistemele de producţie ale unei întreprinderi raţionale şi performante. Individul este făcut să lucreze continuu, fără a căuta să cheltuiască profitul obţinut. Weber a comparat acest spirit cu fundamentele teoriei calviniste care relevă faptul că fiecare om are datoria de a munci continuu pentru Dumnezeu şi împărăţia sa, fără niciun profit material, ci pentru a scăpa de propria angoasă, aceea de a nu putea intra în această împărăţie. Aşadar, munca raţională, permanentă, fără odihnă, „comandată" prin Dumnezeu, are puterea de a risipi această îndoială, fiind, în acelaşi timp, un semn al alegerii divine.

Ideea sa este preluată şi de Ioan Petru Culianu (1995, p. 186), care afirmă că fiecare religie „este răspunzătoare de zămislirea unei etici: personală, socială, economică". Autorul consideră că, aşa cum protestantismul a pus bazele capitalismului, istoria a demonstrat că ortodoxismul nu numai că a condamnat România la o poziţie periferică în istoria modernă, dar a dat naştere, ca şi în Rusia, la comunism. Ideea de bază a criticii lui Culianu este că românii şi ruşii au avut aceeaşi amprentă mentală, pusă de ortodoxia bizantină, care a dus, în cele din urmă, la sistemul unei societăţi închise, consecinţă a izolaţionalismului cultural şi la un determinism istoric care îşi arată consecinţele nefaste până astăzi (Silion, 2001).

Această influenţă este adusă în discuţie şi de Nae Ionescu (1990, p. 200),

care consideră că, din punct de vedere fenomenologic, structural, există o asemănare izbitoare între naţiune şi biserica creştină. Pentru el naţiunile sunt realităţi istorice ce iau naştere în spaţiu şi în timp şi sunt condiţionate de tot ceea ce cade sub categoria individuaţiei: „Atitudinea unui popor faţă de Dumnezeu, felul în care el trăieşte nu numai legătura cu Divinitatea, dar chiar Divinitatea însăşi, face parte integrantă din structura intimă a naţiunii" (*ibidem*, p. 200). Autorul oferă şi un exemplu, considerând că ortodoxia şi catolicismul nu sunt numai două confesiuni, diferenţiate dogmatic şi cultural, ci „două valorificări fundamental deosebite ale existenţei în genere" (p. 205). Diferenţele dogmatice nu sunt atât de mari. „Neînţelegerea, incompatibilitatea, impenetrabilitatea categorică dintre catolicism şi ortodoxie îşi au originile în altă parte, în structurile spirituale istorice, concrete, cari le formează suportul, înlăuntrul cărora ele se realizează". De aceea nu e întâmplător faptul că răsăritul Europei este ortodox, iar sud-vestul catolic: „confesiunea face parte integrantă şi e, oarecum, determinată de plămada sufletească a regiunilor respective. Acesta e adevărul fundamental în problema naţiunii şi religiei: ele sunt *realităţi corelative*" (*ibidem*, p. 205). Concluziile la care ajunge autorul sunt următoarele: „Suntem ca atare, ortodocşi pentru că suntem români, şi suntem români pentru că suntem ortodocşi" şi „a fi român, nu bun român, ci român pur şi simplu, însemnează a fi şi ortodox" (p. 201).

Cea mai controversată critică la adresa ortodoxismului „contemplativ" a fost cea a lui Emil Cioran, care atacă „matricea stilistică" a poporului român în *Schimbarea la faţă a României*, afirmând că o cultură care nu-şi poate trăi destinul nu poate deveni o cultură mare. Tradiţia bizantină este considerată o plagă datorită anchilozei pe care o produce prin altoirea în alte culturi. Spiritul ortodox întoarce mereu cu faţa spre trecut, ignorând viitorul. Creştinismul, deşi se desfăşoară într-un plan colectiv, nu stimulează şi nu determină un sens ascendent al comunităţii (p. 80). Este criticată religiozitatea autohtonă care nu are nimic gotic, e cenuşie şi afumată ca picturile bizantine. Chiar şi în credinţă românii sunt definiţi de „pulsaţiile în andante" şi „sensibilitatea în minor", legate de gândirea statică şi viziunea pasivă a vieţii (p. 80). Exemplifică, prin contrast, rolul protestantismului care a provocat o creştere a autoconştiinţei Germaniei şi o ridicare a nivelului ei istoric (pp. 77-78). Această paralelă evidenţiază faptul că specificitatea unei religii îşi pune amprenta asupra indivizilor care aderă la ea.

Cu toate criticile aduse ortodoxismului, Cioran, ca multe alte personalităţi, îi evidenţiază şi meritele de negăţuit, în special rolul său în păstrarea identităţii naţionale: „Se poate spune absolut orice despre ortodoxie; un lucru este sigur: de n-am fi avut nici măcar atât din punct de vedere spiritual, am fi fost tabula rasa. Ortodoxia n-a fost niciodată dinamică; în schimb, n-a încetat niciodată de a fi naţională. [...] defectele de evoluţie ale României nu sunt de natură religioasă. Dacă nu ne-am mişcat atâta timp nu este de vină ortodoxia:

suntem *noi*. Ea n-a facut decât să ne închidă în noi înşine şi să ne vegheze tăcerea sau jalea. Destinul ei are toate caracterele destinului României". Această idee este continuată de teza conform căreia „o condiţie a definirii identităţii şi a asumării acestei identităţi este păstrarea şi cultivarea *demnităţii creştine*" (*apud* Ceauşu, în Puric, 2009, p. 166).

În legătură cu religiozitatea, cercetările din România (Voicu, Voicu, *op. cit.*, p. 284) indică faptul că românii sunt unii din cei mai credincioşi europeni. Credinţa religioasă a crescut semnificativ între 1993 şi 1999, iar de atunci s-a menţinut aproximativ constantă. Legat de practica religioasă se constată faptul că românii se plasează aparent în jurul mediei europene. Există un număr mare de biserici, foarte multe construite sau reconstruite după Revoluţie, în cea mai mare parte din fondurile enoriaşilor, oamenii îşi fac, în general, cruce când trec pe lângă o biserică (în mediul rural acest lucru este regulă, fiecare om se opreşte în faţa bisericii, dacă este bărbat îşi descoperă capul, îşi face smerit cruce, apoi îşi continuă drumul) şi icoanele sunt aproape nelipsite din casele românilor, indiferent de statutul lor social.

În plan spiritual, ortodoxismul aduce mai degrabă divinitatea aproape de om, decât îl înalţă pe om către divinitate. Bisericile modeste sugerează acest fapt, al coborârii divinităţii pe pământ, al implicării acesteia în existenţa obişnuită a omului. Nu este lipsă de respect, ci un alt raport. De aici şi concepţia defavorabilă privind perfecţiunea divinităţii. Divinitatea este înzestrată cu un potenţial nelimitat de iertare, toleranţă şi iubire pentru oameni, motiv pentru care ideea de pedeapsă este estompată. În plan practic, este preferat exemplul personal în defavoarea retoricii neacoperite de fapte (Abrudan, 1999, pp. 76-77).

Există şi unele contradicţii – lipsa respectului faţă de lucrurile sfinte (înjurăturile românilor sunt un exemplu), dar şi faţă de slujitorii Bisericii, deşi în sondaje afirmă că instituţia în care au cea mai mare încredere este Biserica. O explicaţie ar putea fi aceea că Biserica este percepută ca o instituţie divino-umană, în timp ce preoţii nu sunt decât instrumente, intermediari între om şi Dumnezeu. Referitor la „pasivitate" se poate afirma că există un soi de delimitare a credinţei, pasivă-activă. Omul din biserică poate simţi profund ritualul religios sau poate fi prezent pasiv, în sensul de participare fizică la liturghie. Paradoxal este faptul că, atât unii, cât şi ceilalţi pleacă mulţumiţi că şi-au făcut datoria. Acelaşi creştin se poate afla în ambele ipostaze, una dintre ele fiind dominantă.

Pe lângă rolul său de călăuză spirituală, Biserica îndeplineşte şi alte roluri: este locul unde se intensifică, se dinamizează contactele sociale, se indică şi se dispută statute, ierarhii. Conţinutul predicilor face, în general, referire la ceea ce ar trebui să facă omul pe pământ pentru a dobândi viaţa veşnică. Accentul este pus pe „lumea cealaltă", nu pe binele care poate fi dobândit în această lume. Omul bogat nu este valorizat, dimpotrivă. Pentru a intra în

împărăţia lui Dumnezeu el trebuie să dea averea la săraci, căci *mai degrabă trece o cămilă prin urechile acului, decât poate intra un bogat în împărăţia cerurilor*. Un motiv pentru care se susţine că ortodoxismul este pasiv, că nu incită la acţiune, că nu oferă un imbold pentru acţiune. Asta şi pentru că tot ce se întâmplă se află la român sub semnul zădărniciei. Efortul de desăvârşire morală urmează şi el această concepţie (Noica, 1944/2010, p. 11).

Munca este un alt aspect important care reflectă o naţiune, iar când este vorba de muncă la români, subiectul stârneşte controverse şi atitudini de cele mai multe ori critice în rândul analiştilor, care au identificat ca trăsături negative *indisciplina, munca în salturi, munca superficială, lipsa de conştiinciozitate, fuga de responsabilitate.*

Această viziune nesănătoasă asupra muncii este remarcată de personalităţile culturale româneşti, încă de la Dimitrie Cantemir: „Ţăranii moldoveni ...la muncă sunt foarte leneşi şi trândavi" (*apud* Ionescu, Toma, 2001, p. 194). Constantin Rădulescu-Motru (1999, p. 5) aduce completări, subliniind inconsecvenţa în muncă: „se apucă românul cu greu de câte ceva, dar de lăsat se lasă uşor". Nici Emil Cioran (1990, p. 72) nu are o părere mai bună atunci când caracterizează atitudinea românilor vizavi de muncă: „În România, tipul omului inteligent şi unanim simpatizat este chiulangiul sistematic, pentru care viaţa este un prilej de capriciu subiectiv, de exerciţiu minor al dispreţului, de negativitate superficială. N-am întâlnit om care să aibă o mai slabă aderenţă la valori ca românul". Fuga de responsabilitate este o altă caracteristică subliniată: „Nici un român nu se simte personal vinovat. Toate ratările şi golurile şi le explică prin vidurile României, dezertând astfel de responsabilitatea individuală" (*ibidem*, p. 73). Lipseşte şi capacitatea de a efectua un efort susţinut: „Toată forma românească de existenţă este stăpânită de geniul momentului. În zadar am încerca să ne educăm spiritul înspre activitatea constructivă, cu tot ceea ce ea presupune, ca preparare conştientă şi efort susţinut. Inspiraţia de moment este legea noastră. Românul iubeşte întorsătura, adică inconsecvenţa în procesul lucrurilor" (*ibidem*, p. 85). Aşa cum remarcă autorul, efortul susţinut nu prinde la români în nici un domeniu de activitate. Se cultivă o cultură a permanentei improvizaţii. Românul nu a învăţat să coopereze, să lucreze în echipă, să muncească organizat, într-un ritm susţinut.

Ideile prezentate au fost dezbătute pe larg într-o emisiune televizată (14 august 2005, ProTv) de moderatorul Cristian Tabără, scriitorul Ioan T. Morar şi sociologul Alfred Bulai. S-a făcut o delimitare între munca bine făcută, considerată valoare într-o cultură a performanţei şi ideea de „merge şi aşa", larg răspândită într-o cultură a supravieţuirii, a improvizaţiei. Opiniile avansate au fost acelea că în societatea românească munca nu este realizată după anumite standarde şi că se preferă munca „de mântuială". Multe lucruri sunt făcute doar ca să fie făcute, nu contează pentru cât timp vor rezista. Interlocutorii au atras

atenţia asupra diferenţelor regionale privind acest aspect, al muncii bine făcute. Astfel, în Ardeal şi Bucovina, unde dominaţia austriacă a impus anumite standarde, atitudinea faţă de muncă este diferită: remarcăm seriozitate, preocupare pentru „a avea" şi „a face", perseverenţă, continuitate. Balcanismul şi-a răsfrânt influenţele mai mult în sud şi sud-estul ţării. Cultul „plocoanelor" a dat naştere ideii că totul se poate negocia, chiar şi când e vorba de muncă. Se consideră totuşi că această cultură a supravieţuirii are un aspect pozitiv, şi anume, creativitatea. Românul face faţă oricărei situaţii improvizând, găsind soluţii creative. Se apreciază că pe termen lung, datorită circulaţiei masive în afara graniţelor ţării, se vor produce modificări în ceea ce priveşte viziunea românească asupra muncii. Românii care muncesc în Occident sunt buni agenţi care aduc în ţară ideea de confort şi disciplină a muncii.

Alte studii (Voicu&Voicu, p. 283) sugerează faptul că munca ocupă la români un loc central, acest lucru fiind o trăsătură caracteristică ţărilor mai puţin dezvoltate din punct de vedere economic şi mai tradiţionaliste din punct de vedere cultural. În 1999, din spaţiul european, doar în Turcia locul muncii era semnificativ mai important decât în România. De remarcat faptul că, deşi pentru români munca este foarte importantă, lipsa ei fiind asociată cu lenea (80% considerau, în 2005, că oamenii care nu muncesc se învaţă leneşi) şi că românii lucrează foarte mult ca număr de ore pe săptămână, comparativ cu majoritatea europenilor[23] (72% considerau, în 2005, că munca trebuie să fie mereu pe primul loc, chiar dacă înseamnă mai puţin timp liber), la nivel de eficienţă se întâmpină greutăţi.

Se observă şi unele practici negative, cum ar fi „furtul de timp", în sensul că în orele programului de lucru se rezovă şi probleme personale, dar şi recurgerea la concedii frecvente, mai ales în sectorul public, unde salariile sunt mici.

Un alt aspect disputat este cel al numărului mare de sărbători religioase, pe care românii le respectă, în defavoarea muncii. Există 27 de sărbători cu cruce roşie[24] în timpul anului (în afara duminicilor), plus alte sărbători cu cruce neagră pe care românii le consideră importante. În aceste zile, românii evită mai ales muncile fizice, chiar la locul de muncă.

---

[23] În 2007 românii şi bulgarii au avut cel mai lung program săptămânal de lucru din Europa, media orelor de muncă fiind de peste 41,7 ore/săptămână, conform unui studiu al Fundaţiei Europene pentru Îmbunătăţirea Condiţiilor de Viaţă şi de Muncă, în condiţiile în care, potrivit normelor stabilite la nivel naţional, media orelor de muncă săptămânale este de 40. Pe locul trei în clasament se află Marea Britanie cu o medie de 41,4 ore/săptămână, cu aproape două ore peste media orelor de muncă din primele 15 state membre ale Uniunii Europene. Francezii lucrează aproximativ 37,7 ore/săptămână (Costi, 2008, para 3).

[24] *Calendarul Creştin Ortodox* (2009), editat de Arhiepiscopia Sucevei şi Rădăuţilor.

Revenind la legătura între religie şi muncă trebuie admis totuşi faptul că la ortodocşi precepte precum cel al Sfântului Pavel „cine nu munceşte nu mânâncă" au fost interpretate şi propovăduite după modele asemănătoare cu cel oferit de Toma din Aguino (*apud* Weber, 2007, pp. 167-171), care consideră că munca este necesară numai *naturali ratione*, pentru menţinerea vieţii. Contemplarea, ca formă spirituală de activitate în împărăţia lui Dumnezeu, este mai presus decât porunca în interpretarea ei *ad litteram*. Mai mult, în teologia populară, forma supremă de „productivitate" monahală este aducerea de slavă lui Dumnezeu prin rugăciune. Aspiraţia spre dobândirea unor bunuri pământeşti este lipsită de sens faţă de importanţa dobândirii împărăţiei cereşti, dar este văzută şi ca o primejdie, deoarece ispitele sale sunt numeroase. Acest tip de gândire ascetică creştină, refugiată iniţial în mănăstiri, a pătruns în cotidianul laic prin biserică. Legătura între religie şi muncă poate fi surprinsă chiar la nivel individual, la majoritatea românilor, prin invocarea ajutorului forţei divine în momentul începerii unei activităţi.

Opinia noastră este aceea că atitudinea vizavi de muncă şi calitatea acesteia depinde şi de motivare. Multe dintre defectele reliefate sunt rodul unui complex de factori (admiţând, în acelaşi timp, că românul nu este doar parte pasivă a acestei istorii, ci şi creator al ei, iar mentalitatea nu este doar efect, ci şi cauză a celor ce s-au întâmplat „peste el"). Românul, aflat la răscrucea tuturor invaziilor şi a tendinţelor imperialiste rivale (Brătianu, 1988, p. 155), a înfruntat multe vitregii, iar de cele mai multe ori nu s-a putut bucura de rodul muncii lui. Această experienţă răsăriteană, a omului care *a pătimit, experienţă grefată pe o mentalitate fatalistă*, l-a învăţat „să adulmece pericolul nevăzut" (Puric, 2009, p. 111) şi să fugă de el. Istoria, prin convulsiunile sale – de la năvălirile barbare, schimbările de domni şi luptele pentru domnie, războaiele, intrigile boiereşti şi răscoalele ţărăneşti – a creat mereu o anumită instabilitate, iar românul, dominat de duplicitate, lansat în tot felul de urzeli, nu şi-a mai acordat timpul necesar pentru a desăvârşi, finaliza acţiunile începute şi, în acelaşi timp, nu mai era impulsionat către muncă, deoarece totul se risipea înainte ca el să se poată bucura de ceea ce realiza[25]. Perioada comunistă, considerată plagă a istoriei

[25] „Ţăranii cu deosebire nu puteau să ducă o viaţă decât de azi pe mâine, viitorul era pentru ei plin de ameninţări văzute. Prevederea îi făcu să neglijeze şi să dispreţuiască acel viitor. Prevederea viitorului îi obişnui pe ei să nu lucreze decât pentru ziua de azi, să nu economisească nimic, să nu puie nimic de o parte, să nu strângă magazii de grâu, sau şure de fân, să nu-şi umple casa cu unelte şi lucruri de trebuinţă, să nu zidească casă sau leauri trainice. Prevederea viitorului îi învăţă şi îi obişnui să nu lucreze decât pentru strictul trebuincios, mărginit la lucrurile cele mai simple, cele făcute mai din grabă, pe care să le poţi încărca în toată clipa într-o căruţă sau pe spatele a doi, trei cai, spre a le ascunde în munţi, sau pe care, dacă eşti nevoit să le părăseşti, s-o poţi face fără mare părere de rău. [...] A munci totuşi, a preface cât mai repede munca în bani şi a pune

noastre, a creat un sindrom mental tipic – *homo sovieticus* – caracterizat de trăsături precum *oportunismul, pasivitatea şi apatia, delegarea responsabilităţii, neglijarea muncii, ineficienţa învăţată, „invidia gratuită", expectanţa protecţiei şi îngrijirii din partea statului, inovaţia parazitară, căutarea constantă a unor modalităţi de înşelare a sistemului, ca răspuns adaptativ exersat* (Sztompka, *apud* Chiribucă, 2004, p. 31). Egalitarismul proclamat a avut acelaşi efect: lipsa de motivare. Nici perioada de după Revoluţie nu a oferit suficiente motive românului pentru a munci mai mult şi mai bine. Autoritatea poziţiei în detrimentul autorităţii legii, insecuritatea locului de muncă, corupţia, politica fiscală şi schimbările legislative, salariile mici, lipsa unei politici de motivare din partea conducerii firmelor, încălcarea drepturilor angajaţilor (de exemplu, încălcarea numărului de ore săptămânal, prevăzute de lege sau neplata orelor suplimentare) sunt doar câţiva dintre factorii demotivatori ce pot fi amintiţi la o primă vedere, fără a intra în analiza profundă a subiectului. Bineînţeles că trebuie amintiţi şi factorii culturali (totala resemnare în faţa destinului, lipsa iniţiativei, a spiritului combativ etc.), însă o analiză pertinentă trebuie să aibă în vedere întregul context.

Cu toate acestea, se poate constata totuşi că românul motivat munceşte din greu, o dovadă în acest sens fiind efortul depus de cei care au reuşit să-şi dezvolte propriile afaceri, afaceri care le dau sentimentul stabilităţii financiare, al puterii şi al prestigiului, dar şi de cei care au muncit în străinătate (motivaţi fiind de nivelul ridicat al veniturilor), contribuind la creşterea economiei româneşti. Trecerea de la economia centralizată la cea de piaţă, dar şi dobândirea statutului de proprietar sunt factori care schimbă optica românilor şi care influenţează pozitiv atitudinea lor faţă de muncă. Românul învaţă să muncească pentru el, să fie mai responsabil, să accepte faptul că statul nu e singurul care trebuie să răspundă pentru ceea ce i se întâmplă, dar schimbarea este lentă şi mentalităţile se schimbă destul de greu. Printre factorii care favorizează schimbarea un rol important îl ocupă contactul cu alte culturi.

3. 4. Elemente de specificitate culturală românească – sinteză

Din datele culese în acest capitol remarcăm faptul că spaţiul cultural românesc este caracterizat de dualitate, ambivalenţă, de caracteristici diferite care nu se exclud şi care coexistă, uneori fără a interfera, dar care subscriu, în final, la această specificitate, a „acomodării antitezelor în interiorul sistemului"

---

aceşti bani în cumpărare de moşii, iar nu era înţelept în aceste vremi. Căci cumpărăturile, titlurile de proprietate trebuiau reînnoite cu fiecare schimbare de domn, aceste confirmări cereau taxe, iar schimbările se făceau prea repezi. Prevederea acestor lucruri, în vremile acelea, te silea să reduci nevoile vieţii la *minimum* posibil, să nu economiseşti nimic, să nu munceşti decât în vederea zilei de azi" (Drăghicescu, *op. cit.*, p. 381).

(Şerbănescu, 2007, p. 315). Rezultă din această analiză un lucru foarte important: cu toate că la prima vedere s-ar putea spune că există o dispersie culturală, deoarece în spaţiul cultural naţional se regăsesc valori tradiţionale, valori moderne şi postmoderne, valori ale economiei centralizate şi valori ale economiei de piaţă, valori ale tinerilor şi valori ale vârstnicilor etc., inclusiv o variaţie importantă la nivel individual, *se constată un „filon" comun, un „background" cultural, care transpare dincolo de toate variaţiile, dovadă că această specificitate culturală naţională există*. Nu numai că există, dar este relativ stabilă în timp. Observaţiile din perioada pre- şi interbelică au fost considerate pertinente de cercetătorii care s-au ocupat de studiul specificităţii culturale româneşti după Revoluţia din 1989, semn că ei s-au regăsit sau au regăsit atitudini, comportamente, poziţii ale indivizilor faţă de acţiune în aceste descrieri care s-au dovedit a fi validate prin cercetările întreprinse, cu referire la dimensiunile culturale care conţin valorile specificate.

În general, practicile, dar şi unele valori, apar în diverse studii sub denumirea de trăsături. Unele, considerate pozitive, au căpătat şi valenţe negative şi invers. Acesta este motivul pentru care propunem renunţarea la a le atribui un sens pozitiv sau negativ. Un argument în plus privind acestă propunere este acela că cercetătorii acceptă faptul că nu există culturi bune sau culturi rele. Trăsăturile unui popor îi conturează specificitatea, specificitate care l-a ajutat în timp să-şi rezolve problemele într-o manieră proprie. Se admite totuşi faptul că există trăsături care conduc mai rapid către eficienţă, deci către progres. Schimbarea însă, chiar dacă este acceptată, e foarte lentă în condiţii normale.

În urma analizei exploratorii, prin selectarea şi gruparea atitudinilor, comportamentelor şi poziţiilor faţă de acţiune, putem realiza un diagnostic cultural [26] (*Tabelul nr. 3.7*). Menţionăm că dimensiunile culturale pe care le-am avut în vedere în această analiză sunt cele propuse de cercetătorii Geert Hofstede, Edward T. Hall, Florence Kluckhohn şi Fred Stroedtbeck, Shalom Schwartz, Fons Trompenaars şi Charles Hampden-Turner şi de proiectul GLOBE (dimensiuni al căror conţinut a fost explicat în *Cap.1*).

[26] Aici facem aprecieri pe baza dimensiunilor culturale cunoscute, prezentate în *Capitolul 1*, urmând ca în capitolul următor să prezentam dimensiunile selectate şi adaptate pentru realizarea diagnosticului cultural regional.

Tabelul nr. 3.7 *România – dimensiuni culturale (sinteză)*

Dimensiuni culturale	România		Caracteristici asociate (studiu documentar şi observaţie)	Validare (cercetări, sinteze, observaţii)
	Practici	Valori		
Distanţa faţă de putere sau *Orientarea în raport cu relaţiile interumane* sau *Ierarhie - egalitarism*	mare ierarhie-egalitate	mare (Hofstede) medie (GLOBE) mică (Gallup-Interact) egalitate	nivel ridicat de inegalitate acceptat de români, dar dorinţa de diminuarea a acesteia, autoritarism, ordine, centralizare, reflexul de cedare în faţa puterii oficial instalate, relaţii superiori-subordonaţi încărcate emoţional, simboluri exterioare ale autorităţii, capriciul exterior, complexitatea de suprafaţă, comunicarea de pe poziţia de rol, cu prevalarea argumentului etic (autoritatea persoanei);	Gallup-Interact GLOBE Hofstede Drăghicescu Cioran Catană&Catană Voicu&Voicu Şerbănescu Zaiţ observaţii
Individualism-colectivism sau *Colectivism in-grup* sau *Dependenţă - autonomie*	colectivism ridicat dependenţă	colectivism ridica	dependenţă faţă de familia lărgită, neamul, neamurile, rudele, privilegierea persoanelor care aparţin grupului, loialitate faţă de grup, importanţa relaţiilor, conformismul, preocuparea pentru părerea altora, pentru obiceiul neamului, tradiţia muncii colective, prezenţa mai degrabă a unei conştiinţe de grup decât a uneia personale, dezertarea din faţa responsabilităţii individuale, preocuparea de a nu se face de ruşine (conform normelor de grup), lipsa sentimentului de vinovăţie, a remuşcărilor;	Gallup GLOBE Hofstede Cioran Rădulescu-Motru Catană&Catană Şerbănescu Zaiţ observaţii
Masculinitate-feminitate sau *Egalitarism între sexe*	de la masculinitate relativ ridicată (Catană) la feminitate relativ ridicată (GLOBE)	de la masculinitate medie (Hofstede) la feminitate relativ ridicată (Gallup, GLOBE)	armonia cu ceilalţi, evitarea conflictelor deschise, atenuarea aserţiunii în comunicare, diplomaţie, conferirea de responsabilităţi sporite femeilor în creşterea copiilor, considerarea că muncile fizice grele şi activităţile cu responsabilităţi sporite ar trebui realizate de bărbaţi, coexistenţa valorilor feminine (calitatea vieţii, armonie) cu cele masculine (reuşită, posesiune);	Gallup GLOBE Hofstede Catană&Catană Şerbănescu Voicu&Voicu Zaiţ observaţii

Evitarea incertitudinii	relativ scăzută	ridicată	evitarea riscului, a asumării responsabilității, nevoia de a avea lideri autoritari care să dea dispoziții precise, conservatorismul, prudența, imitarea, rezistența defensivă, ezitarea, inconsecvența, nehotărârea, espectativa, autoexcluderea din conflicte, lipsa de curaj, de inițiativă, timiditate, nehotărârea, duplicitatea, preferința pentru reguli, proceduri, simțul măsurii, cumpătarea, înțelepciunea, munca din greu, adaptabilitatea, imitația, coexistența contrariilor, fluctuația, autoironia, toleranța scăzută, dualismul comportamental, imaginația, soluția de moment, spiritul de observație, relativitatea valorilor, religiozitatea, firea lucrurilor, superstițiozitatea;	Gallup GLOBE Hofstede Rădulescu-Motru Cioran Zaiț IRSOP Abrudan Catană&Catană Iacob Ionescu&Toma Voicu&Voicu Șerbănescu Gârlan observații
Orientarea pe termen lung sau *Orientarea spre viitor*	relativ scăzută	relativ ridicată	reciprocitatea amabilităților, favorurilor, respectarea tradiției, lipsa investițiilor, a spiritului de economisire, a perseverenței, neprevederea, lipsa scopului, există totuși mentalitatea de „a lăsa ceva în urmă", de „a nu face umbră pământului degeaba";	GLOBE Gallup Ralea Rădulescu-Motru Blaga Cioran observații
Colectivism instituțional	relativ scăzut	relativ ridicat	sisteme de salarizare și de beneficii concepute mai degrabă pentru a maximiza interesul personal, aprecierea mai degrabă a performanțelor individuale (uneori, chiar dacă s-a lucrat în echipă, șeful își arogă performanța);	GLOBE observații
Asertivitate	medie	ridicată	simțul măsurii, al relativității și al cuviinței preventive, modestia, bunăcuviința, umilința, timiditatea, resemnarea, lipsa încrederii în propriile forțe, lipsa de curaj, lipsa spiritului combativ, anonimatul, inactivitatea, dependența, relaxarea,	GLOBE Drăghicescu Ralea Rădulescu-Motru Blaga Cioran Catană&Catană IRSOP Chelcea

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

			îndelunga răbdare, fuga de conflict, spiritul împăciuitor, neînfrânata dorinţă de libertate, mândrie, repulsiunea pentru orice fel de supunere, uşoara înclinaţie spre anarhie;	observaţii
Orientare umană	medie	relativ scăzută	umanismul, omenia, cinstea, bunătatea, blândeţea, lipsa pornirilor spre rău, ospitalitatea, deschiderea, prietenia, empatia, iubirea dreptăţii, tolerarea diversităţii, invidia, individualismul, dezbinarea, ambivalenţa, scepticismul egoismul, lipsa naivităţii, şiretenia, pehlivănia;	GLOBE Ralea Rădulescu-Motru Blaga Cioran Iacob Chelcea Ionescu&Toma observaţii
Orientarea spre performanţă	redusă	foarte redusă	cultură a supravieţuirii, improvizaţia, neacordarea de importanţă detaliului, „merge şi aşa", lipsa de preocupare pentru creşterea performanţei, rutina, lenea, lipsa de organizare, indisciplina, superficialitatea, „visarea";	GLOBE Cioran IRSOP Morar Bulai observaţii
Context	bogat	bogat	gradul scăzut de focalizare a informaţiei, tratarea vagă a temelor, presupunerea existenţei unei cantităţi mari de informaţie împărtăşite cu interlocutorul, importanţa contextului, a elementelor nonverbale;	Şerbănescu Zaiţ observaţii
Microtimp sau *Percepţie secvenţială-percepţie sincronă asupra timpului*	policronie percepţie dominant sincronă	policronie percepţie dominant sincronă	importanţa relaţiilor, lipsa de planificare, de unitate şi metodă, realizarea concomitentă a mai multor lucruri, activităţi, pierderea timpului, neacordarea unei importanţe prea mari acestuia, ritmul şi duhul degajat;	Drăghicescu Rădulescu-Motru Blaga Şerbănescu Zaiţ observaţii
Universalism-particularism	universalism-particularism	particularism	raţionalitatea formală a instituţiilor moderne (universalismul) este dublată de legitimitatea de tip tradiţional (importanţa relaţiilor, a poziţiei, a statutului), primează obligaţiile particulare faţă de cunoscuţi, indivizii vor să fie trataţi ţinându-se cont de situaţia lor particulară,	Mihăilescu Chiribucă Şerbănescu Zaiţ observaţii

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

			în mod excepţional, circumstanţial;	
Viziunea ansamblului-viziunea detaliului	privilegierea viziunii de ansamblu		neacordarea de importanţă detaliului, abordări colaterale, din aproape în aproape, evazivitatea, vagul, compromisul, indefinitul, confuzia, tactul, ambiguitatea, moralitate situaţională dependentă de persoană şi context, spaţiu apropiat-relativ închis;	Şerbănescu Zaiţ observaţii
Statut câştigat-statut atribuit	statut atribuit-statut câştigat	statut atribuit-statut câştigat	corupţia, anomia, primatul relaţiilor, înclinaţie către favoruri, loialitatea faţă de grup (care duce la aşteptări de susţinere din partea membrilor acestuia şi la suspiciuni din partea celor care nu aparţin grupului), aranjamente, neîncrederea în legile şi instituţiile statului (chiar şi atunci când statutul este câştigat apare suspiciunea că „cineva" a intervenit), universalismul instituţional şi declararea opţiunii pentru câştigarea statutului ;	Drăghicescu Ralea Benedict IRSOP Chiribucă observaţii
Motivaţie endogenă-exogenă	exogenă		fatalismul, credinţa în destin, în divinitate, în noroc, echilibru, lipsa de organizare a propriului destin, neîncredere în forţele proprii, inspirare din frumuseţea, forţa, ritmurile naturii, atitudine paternalistă, persuasiune;	Blaga Drăghicescu Ralea Cioran Benedict Iacob Catană&Catană Voicu&Voicu Mihăilescu observaţii
Orientarea activităţii	a face-a fi Mihăilescu	a fi-a face Mihăilescu, Zaiţ	hărnicie, munca în salturi, lipsa de îndemn la muncă, amânarea acţiunilor, pasivitate, visare, ritm degajat, simţ practic, probleme în a pune ideile în practică, apropierea a ceea ce e bun în altă parte, agerime, vioiciune în a pricepe noul, imaginaţie, simţ artistic, departe de primejdia conformistă de a crea după clişee şi în serie, contemplare, plăcerea de mânca, de a petrece, hedonismul, buna dispoziţie, veselia, viaţă sufletească expansivă, lipsa	Zaiţ Benedict Blaga Drăghicescu Vulcănescu Mihăilescu Ralea Catană&Catană Chelcea Ionescu&Toma Şerbănescu observaţii

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

			îndelungatei cumpăniri, a rânduielii chibzuite, vizite lungi, serbarea zilelor de naştere şi de nume, ţinerea sărbătorilor;	
Orientarea în raport cu natura umană	mixtă (bun-rău)		neîncredere, suspiciune, mefienţă, reticenţă faţă de străini, spirit critic, toleranţă;	Ralea IRSOP Şerbănescu observaţii
Orientarea în raport cu mediul sau *Dominare-armonie*	dominare-armonie-supunere dominare-armonie	armonie armonie	gustul pentru pitoresc, detaliu, culoare, ornament, simţul artistic, simţul întregului, armonia cu natura, contemplarea, concepţia naturalistă asupra omului şi a naturii, fatalismul, resemnarea, respectul religios faţă de „fire", exploatarea iraţională a bogăţiilor naturale;	Blaga Drăghicescu Vulcănescu observaţii
Orientarea în raport cu timpul	melanj, cu accent pe prezent	melanj, cu accent pe prezent	respectul tradiţiilor, cultul morţilor, croii neamului, *cultura imediatului*, accent pe „aici, acum", viaţă sufletească expansivă, superficială, neprevederea, neglijarea viitorului, lipsa atitudinilor economice, a spiritului întreprinzător, lipsa scopului, lipsa îndelungatei cumpăniri, a rânduielii chibzuite, sacrificii ale părinţilor pentru viitorul copiilor (pentru a fi „în rândul lumii", pentru „a lăsa ceva în urmă");	Blaga Cioran Ralea Drăghicescu Şerbănescu observaţii

Sistematizare [A.N.O.] după datele culese în etapa de analiză exploratorie şi prin observare;

De menţionat că, deşi am realizat această „grilă culturală", realitatea culturală românească nu este identică pe întreg teritoriul naţional (semnale subtile au fost oferite pe parcursul acestui capitol). Observaţiile, studiile şi cercetările descrise indică aprecieri, tendinţe sau valori medii la nivelul ţării sau a realităţii imediat cunoscute de cel care le emite sau studiază, motiv pentru care considerăm mai mult decât necesar un studiu al diferenţelor culturale regionale. Factori precum istoria, structura etnică, religia, particularităţile lingvistice, relaţiile de vecinătate, dezvoltarea economică ş.a. au condus la diferenţe regionale. Cunoaşterea acestor diferenţe în management are o relevanţă deosebită. *Valorile obţinute pentru dimensiunile culturale pot fi utilizate drept predictori pentru practici şi comportamente manageriale aşteptate (de exemplu,*

stil de management, metode de motivare, structuri organizaţionale etc.), dar şi pentru estimarea valorilor, normelor şi scopurilor (motivaţiilor) legate de muncă, care pot fi diferite pentru indivizi din regiuni diferite. Un alt aspect ce poate prezenta interes pentru strategii unei organizaţii este cel al posibilităţii de a analiza compatibilitatea între cultura organizaţională şi valorile angajaţilor, pornind de la diagnosticul cultural regional.

În materialul prezentat, am urmărit să realizăm o delimitare între practicile şi valorile culturale româneşti, lucru care permite observarea unor diferenţe ce dau naştere la tensiuni. Poate că ecartul acesta conduce la acuzaţiile mai frecvente de duplicitate, îndreptate asupra românilor, comparativ cu cele orientate către alte neamuri. În societăţile în care ceea ce se întâmplă este mai aproape de ceea ce îşi doresc oamenii, distanţele, decalajele între ceea ce se doreşte şi ceea ce se face sunt mai reduse. În societatea românească, de multe ori se afirmă ceva (ceea ce s-ar dori să se realizeze), se observă anumite manifestări atitudinale care, la fel, indică ceea ce este de dorit, iar comportamentul real este diferit (nu pentru că nu s-ar dori punerea în practică ci, poate, pentru că nu permit condiţiile sau din cauza altor valori cu care s-ar putea intra în conflict – de exemplu, evitarea riscului, a asumării responsabilităţii). Practicile societale sunt mai uşor de observat şi de descris însă pentru identificarea valorilor, apelul la opiniile subiecţilor este deosebit de important (motiv pentru care, în cercetarea de faţă, am utilizat ancheta prin chestionar). Dar, *pentru a valoriza, trebuie să cunoaştem atitudini, manifestări, comportamente, poziţii faţă de acţiune dorite, astfel încât valorizarea să aibă ca fundament motivarea prin eliminarea sau măcar reducerea diferenţelor, ecarturilor, de aceea, în cercetarea de faţă, am pus accent pe analiza valorilor prin intermediul dimensiunilor culturale cu o relevanţă crescută în management, oferind posibilitatea comparării şi identificării diferenţelor regionale semnificative.*

În concluzie, în acest capitol, am urmărit culegerea de date pentru conturarea elementelor de specificitate culturală naţională, în scopul creării unui instrument de culegere a datelor referitoare la diferenţele regionale. Ele au permis şi realizarea unui diagnostic cultural naţional pe baza dimensiunilor culturale tratate în primul capitol. Pornind de la aceste date, în etapele ulterioare ale cercetării, prezentate în capitolul următor, am precizat valorile care descriu cultura românească şi am selectat, adaptat, construit şi definit dimensiunile culturale asociate lor, valide în cultura noastră, cu relevanţă pentru scopul propus, acela de analiză a diferenţelor regionale şi de valorizare a acestora în management.

Din bogatul material studiat am observat, în general, o convergenţă a opiniilor cu privire la practicile sau valorile poporului român (care apar mai degrabă sub denumirea de trăsături), chiar dacă pentru autori diferiţi sensul axiologic este diferit. Am precizat, de altfel, că nu există culturi bune sau culturi

rele, motiv pentru care am propus renunţarea la o polarizare în sensul de bun sau rău a acestor trăsături culturale. Diversitatea şi interdisciplinaritatea surselor documentare analizate au confirmat existenţa specificului cultural românesc. Mai mult, prin studierea opiniilor importante din perioada ultimilor o sută de ani am observat o stabilitate relativă în timp a acestui fond cultural comun, lucru afirmat de cercetători (Hofstede, 1996; Inglehart, 2008; Schwartz, 2002) *cu referire la culturile naţionale.*

Orient sau Occident?

„...rasă occidentală cu obiceiuri orientale" (Drăghicescu, *op. cit.*, p. 416).

„Aşezaţi geograficeşte şi sufleteşte între influenţe care ne vin dintr-o parte şi din alta, sufletul nostru şi-a alcătuit un echilibru din caractere luate şi dintr-o parte, şi din alta. Aceste influenţe duble n-au rămas însă între ele în conflict, în dualism. În sufletul nostru s-au topit formând o sinteză nouă, un echilibru. Echilibrul nostru sufletesc se cheamă *adaptabilitate*. Prin el ne deosebim de toată lumea Orientului, dar şi de cea a Apusului. Există în caracterul nostru excese de lene, de plictiseală, de îndurare, de răbdare excesivă, care ne împiedică de a fi occidentali. Pe de altă parte, găsim în noi iniţiative, o anumită hărnicie în a pricepe ce e bun în altă parte şi a ni-l apropia, o vioiciune în a pricepe imediat mecanismul unei noutăţi, o agerime în a nu fi dezorientaţi şi nici intimidaţi în faţa neprevăzutului, care ne îndepărtează cu mult de apatia indolentă a Orientului. N-am avut timpul să construim noutăţi, dar am avut meritul de a pricepe şi asimila imediat ce au făcut bun alţii. Această adaptabilitate am perfecţionat-o făcând din ea arma noastră de luptă în existenţă" (Ralea, *op. cit.*, p. 76).

„...noi nu ne găsim nici în apus, şi nici la soare-răsare. Noi suntem, unde suntem: cu toţi vecinii noştri împreună – pe un pământ de cumpănă" (Blaga, *op. cit.*, p. 335).

„ Formele occidentale, şi nu fondul oriental, au fost salvarea noastră. Aşezaţi la periferia Europei, în cel mai mizerabil climat spiritual, nici Orient şi departe de Occident, singura ieşire au fost ochii îndreptaţi spre apus, vreau să spun, spre *răsăritul* nostru" (Cioran, *op. cit.*, p. 110).

Capitolul 4

Dimensiuni ale diagnosticului cultural regional

Motto: „Chipul în care lucrăm şi gândim, obiectele cugetării noastre, ne sunt impuse de societatea în care trăim".

D. Drăghicescu, *Din psihologia poporului român*

4. 1. Construirea şi adaptarea dimensiunilor culturale

Aşa cum am precizat în primul capitol, foarte mulţi cercetători propun dimensiuni culturale pentru analiza diferenţelor culturale. În faţa unei astfel de situaţii, este firesc să ne întrebăm care ar trebui să fie dimensiunile după care să realizăm o cercetare de acest tip. De multe ori, în studii de genul acesta se face recurs la o abordare sau alta fără o justificare clară. Este important să acordăm atenţie acestui aspect, deoarece managementul intercultural, prin specialiştii săi, propune adaptarea şi nu preluarea metodelor utilizate în alte culturi. Acesta a fost de fapt motivul pentru care am recurs la analiza exploratorie, devenită etapă deosebit de importantă a cercetării noastre. Am ţinut cont şi de sfatul lui Hofstede (1996), care consideră că aspectele particulare ale unei culturi pot rămâne ascunse prin preluarea dimensiunilor culturale consacrate de la specialiştii din alte ţări, care nu au cum să cunoască în profunzime realitatea dintr-o altă ţară. Elementele culturale trebuie analizate în detaliu atunci când vorbim de diferenţe regionale, mai ales când abordăm o cultură ca aceea a românilor, aparent destul de omogenă. Analiza exploratorie realizată în capitolul precedent ne-a fost utilă şi la selectarea, adaptarea şi construirea celor mai potrivite dimensiuni culturale.

4.1.1. Identificarea valorilor şi delimitarea dimensiunilor şi orientărilor culturale

În *Figura nr. 4.1* sunt prezentate valorile de bază specifice culturii române desprinse în urma analizei exploratorii.

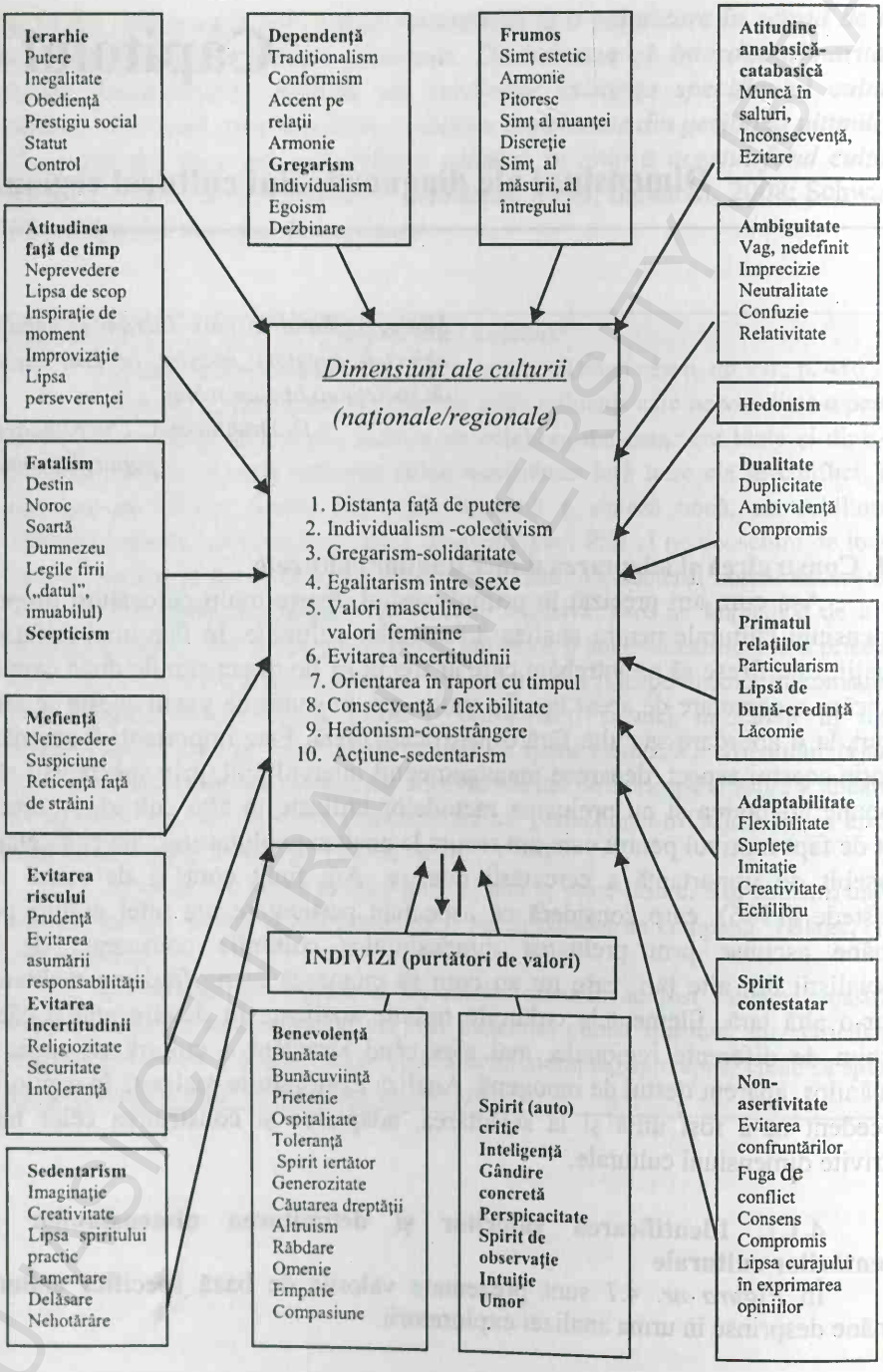


Figura nr. 4.1 – România – valori şi dimensiuni ale culturii

Remarcăm faptul că unele dintre ele se numără printre cele zece valori motivaţionale de bază reliefate de Shalom Schwartz (*putere, benevolenţă, tradiţie, securitate, conformism, hedonism* – v. *Anexa E*), altele conturează mai clar specificitatea culturală românească (*adaptabilitate, duplicitate, gregarism, creativitate, spirit contestatar, atitudine anabasică-catabasică, mefienţă, privilegierea concretului, religiozitate* etc.).

În urma clasificării, grupării şi ordonării valorilor am identificat zece dimensiuni culturale[1], cuprinzând un număr de douăzeci şi trei de accente valorice (valori integratoare), care descriu realitatea românească şi pe baza cărora putem analiza diferenţele culturale regionale. Am grupat aceste dimensiuni în următoarele cinci orientări culturale: orientarea în raport cu mediul, orientarea în raport cu activitatea, orientarea în raport cu timpul, orientarea în raport cu ceilalţi şi instinctul autoconservării (*Tabelul nr. 4.1*).

Tabelul nr.4.1 *România – orientări şi dimensiuni culturale*

Orientări/dimensiuni culturale	Valori integratoare	Valori integrabile
Orientarea în raport cu mediul *Valori masculine-valori feminine*	scepticismul	neîncredere în forţele proprii
	fatalismul	destinul, norocul, soarta, Dumnezeu, „datul", „legile firii"
	non-asertivitatea	empatie, înţelegere, climat favorabil, benevolenţă,
Orientarea în raport cu activitatea *Acţiune-sedentarism Hedonism-constrângere*	sedentarismul	contemplarea, imaginaţia, originalitatea, „neterminatul", lipsa de voinţă, lipsa spiritului întreprinzător, delăsarea, lamentarea
	frumosul	simţul estetic, artistic, simţ pentru măsură, armonie, întreg, pitoresc, discreţie
	hedonismul	hedonismul (a se bucura de viaţă, a trăi clipa, a trăi în prezent)

[1] Cercetătorii culturilor naţionale care au efectuat studii până în prezent indică drept număr optim de dimensiuni pentru sondarea culturilor naţionale între cinci şi nouă. La un număr mai mare de nouă dimensiuni culturale se consideră că apar prea multe suprapuneri (Hofstede, 2006). La noi, fiind vorba de diferenţe între culturi regionale, e nevoie de mai multe dimensiuni pentru a le putea pune în evidenţă, astfel încât un număr de zece dimensiuni ni se pare mai mult decât rezonabil.

Orientarea în raport cu timpul *Trecut-prezent-viitor* *Termen lung-termen scurt*	neprevederea	neacordarea de importanţă timpului, neprevederea, neplanificarea, finalizarea activităţilor în ultimul moment, cu accent pe ceea ce este urgent, lipsa înclinaţiei către economisire, lipsa preocupării de a investi, lipsa rânduielii chibzuite
	superficialitatea	lipsa de scop, cultura imediatului, inspiraţia de moment, improvizaţia, lipsa perseverenţei
Orientarea în raport cu ceilalţi *Distanţa faţă de putere* *Individualism-colectivism* *Gregarism-solidaritate* *Egalitarism între sexe*	inegalitatea	autoritate – importanţa puterii, a statutului, poziţiei sociale,a prestigiului, controlul şi dominaţia indivizilor şi resurselor
	colectivismul (dependenţa)	tradiţionalismul (respect, angajament, loialitate, acceptarea obiceiurilor tradiţionale şi religioase), conformismul, armonia (evitarea confruntărilor, atenuarea aserţiunii, accent pe relaţii bune)
	gregarismul	egoismul, individualismul, dezbinarea, lupta pentru câştig propriu, interese proprii
	mefienţa	neîncrederea, suspiciunea, reticenţa faţă de străini
	benevolenţa	bunătatea, prietenia, omenia, ospitalitatea, generozitatea, dreptatea, altruismul, răbdarea, iertarea, toleranţa
	spiritul contestatar	contestarea, negarea valorilor, realizărilor, calităţilor celorlalţi, atribuirea realizărilor celorlalţi unor factori externi (relaţii, noroc etc.)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	moralitatea conjuncturală	primatul relaţiilor, lăcomia, lipsa de bună-credinţă
Instinctul autoconservării	evitarea riscului	prudenţa, neasumarea responsabilităţilor
	adaptabilitatea	flexibilitatea, supleţea, imitaţia
Evitarea incertitudinii	dualitatea	duplicitatea, ambivalenţa, compromisul
Consecvenţă-flexibilitate	ambiguitatea	vagul, nedefinitul, imprecizia, confuzia, relativitatea
	securitatea	siguranţa familiei, siguranţa socială, primatul relaţiilor cu reciprocitatea favorurilor
	religiozitatea	autoritatea explicaţiei religioase, respectarea regulilor, ritualurilor religioase
	superstiţiozitatea	prejudecăţi, respectarea unor practici, reguli ce au ca fundament credinţa în farmece, vrăji, semne prevestitoare, numere fatidice etc.
	atitudinea anabasică-catabasică (înainte-înapoi)	inconsecvenţa, inconstanţa, ezitarea, nehotărârea, munca în salturi

Aceste acente valorice, sintetizate pe baza observaţiilor oferite de diverşi cercetători, au fost puse în evidenţă, în general, în urma comparaţiilor cu alte culturi. În cadrul comparării regionale există alte unităţi de măsură, astfel încât pot să apară rezultate care contrazic ceea ce prezentăm în tabelul de mai sus. Unele observaţii depind şi de trăsăturile cercetătorului: mai critic, punând accent pe aspectele negative, mai „indulgent", evidenţiind ceea ce a perceput ca pozitiv.

Cultura naţională, deşi este definită de un anumit sistem de valori, nu este uniformă pe întreg teritoriul nostru naţional, adică, intensitatea cu care valorile se manifestă la nivel regional este diferită. Aşadar, importanţa acordată de indivizi din regiuni diferite valorilor nu este aceeaşi. Mai mult decât atât, în culturi regionale diferite, accentele valorice pot fi opuse (la nivelul comparaţiei între acestea, pentru că dacă se schimbă termenii comparaţiei, rezultatele se pot modifica).

Trebuie să menţionăm faptul că, deşi am identificat acest set de valori, în instrumentul de culegere a datelor nu le-am putut avea în vedere pe toate. Totuşi, pe baza lor, am construit un chestionar destul de elaborat, care surprinde

multiple aspecte ce pot furniza informaţii asupra diferenţelor regionale. Cunoaşterea acestor diferenţe culturale regionale oferă managerilor posibilitatea valorizării. Ei trebuie să le privească în dublă perspectivă: pe de o parte, ca surse potenţiale de conflicte, la care trebuie să găsească soluţii de evitare, pe de altă parte, ca avantaj competitiv – surse de îmbogăţire, de creativitate, de competenţă multiplă ce trebuie utilizate inteligent.

4.1.2. Dimensiuni ale culturii regionale – sfera de cuprindere

1. Distanţa faţă de putere – *gradul de acceptare a dispersiei inegale a puterii între membrii unei societăţi; măsura în care o societate se aşteaptă la diferenţe ierarhice şi le acceptă, supunându-se autorităţii.*

- *Distanţa mare faţă de putere* presupune o diviziune a societăţii în clase sociale diferite, puterea fiind cea care asigură ordinea; ascensiunea pe scara ierarhică este limitată, iar resursele şi informaţiile sunt disponibile unei părţi restrânse din societate; societatea se caracterizează printr-o ordine bine stabilită, construită pe baza structurilor ierarhice; sursa puterii este forţa de manipulare; indivizii fără putere percep inegalităţile ca fiind de aşteptat şi le acceptă;

- *Distanţa mică faţă de putere* caracterizează o societate în care: clasa socială de mijloc este majoritară; indivizii au drepturi şi oportunităţi egale, resursele sunt la dispoziţia tuturor, iar informaţia este larg împărtăşită; ascensiunea pe scara ierarhică este facilă; sursele puterii sunt respectul şi cunoştinţele.
Suprapuneri şi interferenţe cu: *distanţa faţă de putere* (Hofstede), *orientarea în raport cu relaţiile interumane* (Kluckhohn şi Stroedtbeck), *ierarhie-egalitate* (Schwartz)

2. Individualism-colectivism – *măsura în care individul urmăreşte într-o manieră independentă atingerea propriilor obiective.*

- *Individualismul* (autonomia) reprezintă o caracteristică a unei societăţi în care: fiecare hotărăşte asupra problemelor importante din viaţă, asupra căilor de acţiune, se preocupă singur de sine şi de propria familie; se pune accent pe raţionalitate, libertate individuală, provocare, autorealizare; legăturile între indivizi sunt slabe; interesele individuale primează în faţa celor de grup;

- *Colectivismul* (dependenţa) caracterizează o societate în care: se ţine cont de opinia celorlalţi în alegerea căilor de acţiune; se încurajează manifestările conforme cu obiceiurile tradiţionale şi religioase; se pune accent pe respect,

loialitate, devotament, politeţe, armonie, obedienţă în schimbul obţinerii protecţiei din partea grupului; legăturile sunt puternice şi stabile; primează interesele grupului.

Suprapuneri şi interferenţe cu: *individualism-colectivism* (Hofstede), *dependenţă-autonomie* (Schwartz), *individualism-comunitarism* (Hampden-Turner&Trompenaars), *colectivism in-grup* (GLOBE)

3. Gegarism-solidaritate – *măsura în care o societate încurajează segregarea.*

- *Gregarismul* caracterizează o societate în care indivizii sunt preocupaţi de binele propriu, sunt motivaţi de nevoia de putere şi de posesiuni materiale (autoritate, prestigiu social şi status, control, dominaţie asupra oamenilor şi resurselor), de unde segregarea colectivităţii în multiple „centre de interes" sau „poli de importanţă". Alte caracteristici: lipsa coeziunii, mefienţă, prudenţă în relaţiile umane, spirit contestatar, discriminare rasială;

- *Solidaritatea* este specifică unei societăţi în care indivizii sunt atenţi la nevoile celorlalţi şi sunt motivaţi de nevoia de apartenenţă şi afiliere. Alte elemente caracteristice: păstrarea şi creşterea bunăstării/prosperităţii oamenilor cu care individul intră în contact, solidaritate, implicare socială, încredere, încurajarea mesajelor pozitive privind natura umană, recunoaşterea, stima şi recompensarea valorilor.

Suprapuneri şi interferenţe cu: *ierarhie-egalitate* (Schwartz), *orientarea umană şi colectivism instituţional* (GLOBE), *individualism-comunitarism* (Hampden-Turner&Trompenaars), *masculinitate-feminitate* (Hofstede), *orientarea în raport cu natura umană* (Kluckhohn&Stroedbeck)

4. Egalitarism între sexe – *măsura în care societatea minimizează sau încurajează diferenţele de rol între sexe.*

- *Egalitarismul ridicat* presupune încurajarea egalităţii între ambele sexe (acces egal la educaţie, funcţii etc.), împărţirea şi interschimbabilitatea aceloraşi roluri între sexe;

- *Egalitarismul scăzut* caracterizează societăţile în care se remarcă accesul inegal la roluri în societate, în funcţie de sex.

Suprapuneri şi interferenţe cu: *egalitarismul între sexe* (GLOBE), *masculinitate-feminitate* (Hofstede)

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

5.Valori masculine-valori feminine – *măsura în care membrii unei societăţi privilegiază valorile de tip masculin în defavoarea valorilor de tip feminin.*

- *Valorile masculine* privilegiază aspecte precum: dorinţa de realizare, de succes prin forţa proprie, ambiţia, îndrăzneala, competitivitatea, succesul material, influenţa, hotărârea, analiza şi judecata proprie, raţionamentul, căutarea/găsirea de explicaţii în interiorul propriei fiinţe, autoatribuirea succesului şi externalizarea eşecului;

- *Valorile feminine* sunt accentuate mai ales de societăţile care au drept caracteristici: grija faţă de mediu, justiţia socială, înţelegerea, intuiţia, concentrarea pe calitatea vieţii, evitarea izolării sociale, scepticismul, credinţa în predestinare, căutarea/găsirea de explicaţii pornind de la mediul extern, diluarea sentimentului de responsabilitate; externalizarea succesului şi autoatribuirea eşecului.

Suprapuneri şi interferenţe cu: *dominare-armonie* (Schwartz), *motivaţie endogenă-motivaţie exogenă* (Hampden-Turner&Trompenaars), *orientarea în raport cu mediul* (Kluckhohn&Stroedtbeck), *masculinitate-feminitate* (Hofstede)

6. Evitarea incertitudinii – *măsura în care membrii unei societăţi se simt ameninţaţi de situaţii incerte, necunoscute, ambigue sau nestructurate, preferând un mediu static, ordonat şi încercând să minimizeze schimbările şi ambiguitatea, percepute ca perturbatoare.*

- *Evitarea puternică a incertitudinii* este o caracteristică a societăţilor în care: indivizii caută explicaţii şi se raportează la norme, reguli şi proceduri pentru a micşora imprevizibilitatea evenimentelor viitoare – au nevoie de structurare, de instrucţiuni, de organizare, de prioritizare; relaţiile sunt predominant formale; se manifestă nevoia emoţională de a fi ocupat; se percepe presiunea timpului; riscurile asumate de indivizi sunt moderate; există reticenţă faţă de schimbare; este foarte importantă securitatea familială şi socială; indivizii îşi oferă explicaţii religioase sau de altă natură pentru tot ce se întâmplă şi manifestă intoleranţă faţă de ceea ce este diferit.

- *Evitarea scazută a incertitudinii* este regăsită în societăţile în care: relaţiile interumane sunt mai informale; evidenţa evenimentelor nu este ţinută cu strictețe; presiunea timpului şi nevoia de a fi ocupat nu se manifestă puternic; indivizii îşi asumă riscuri mai mari; lipseşte discriminarea socială; se acceptă

mai uşor schimbările; există mai puţine reguli, majoritatea fiind nescrise.
Suprapuneri şi interferenţe cu: *evitarea incertitudinii* (Hofstede), *evitarea incertitudinii (GLOBE)*

7. Orientarea în raport cu timpul – *modul de raportare al indivizilor dintr-o anumită cultură la timp.*

a) *Orientarea către trecut-prezent-viitor* se referă la orizontul temporar dominant, căruia i se acordă cea mai mare importanţă în societatea respectivă (acordarea de importanţă trecutului, prezentului sau viitorului), precum şi la delimitarea orizonturilor temporale (separare între trecut, prezent şi viitor sau suprapunere – percepţie secvenţială asupra timpului sau sincronică);

b) *Orientarea în raport cu viitorul* reprezintă măsura în care indivizii se implică în acţiuni orientate spre viitor (planificare, economisire, amânarea recompenselor), privilegiază orizontul temporar în care se obţin efecte importante ca urmare a consistenţei efortului întreprins. Extremele pot fi:
- *orientarea pe termen lung*: moderaţie, cumpătare, muncă susţinută, tenacitate, perseverenţă, sacrificiu, gratificare târzie, planificare, economisire, investiţie, echilibru între succesul material şi împlinirea spirituală;
- *orientarea pe termen scurt*: lipsa de scop, de prevedere, lipsa perseverenţei, importanţa câştigului imediat, compromisuri în plan spiritual (în favoarea succesului material), reciprocitatea favorurilor, importanţa acordată trecutului.
Suprapuneri şi interferenţe cu: *orientarea pe termen* lung (Hofstede), *orientarea în raport cu timpul* (Kluckhohn&Stroedtbeck), *percepţia secvenţială-percepţia sincronică asupra timpului* (Hampden-Turner&Trompenaars), *monocronism-policronism* (Hall)

8. Consecvenţă - flexibilitate – *măsura în care o societate încurajează consecvenţa în raporturile cu sine şi cu ceilalţi.*

- *Consecvenţa* presupune stabilitate, imuabilitate, fermitate, principii respectate indiferent de condiţii. Alte elemente: situaţiile modifică foarte puţin caracteristicile personale; evitarea conceptelor contradictorii, a paradoxurilor; căutarea de căi de autodezvoltare pentru a face faţă la situaţii diverse; demnitate, onoare, sentimente, credinţe şi intenţii adevărate, sentiment religios profund;

- *Flexibilitatea* – flexibilitate, duplicitate, ambivalenţă, dualitate, ambiguitate, adaptabilitate, persuasiune; persoanele îşi schimbă caracteristicile pentru a se adapta la situaţii, devin „altele", sunt inconsecvente faţă de ele însele şi faţă de

ceilalţi, acceptă paradoxurile, sunt dominate de o gândire dialectică, sentimentele pozitive sunt amestecate cu cele negative („bucuria amară", „tragicul-senin", „melancolia optimistă", „tristeţea zâmbitoare", „hazul de necaz"); puţin interes pentru autodezvoltare, pentru că acest cameleonism suplineşte această nevoie; obedienţă, sentimente, credinţe şi intenţii de faţadă.
Suprapuneri şi interferenţe cu: *monumentalism-self-effacement*, *evitarea incertitudinii* (Hofstede), *universalism-particularism* (Hampden-Turner&Trompenaars), *orientarea către performanţă* (GLOBE)

9. Hedonism-constrângere – *măsura în care indivizii unei societăţi sunt orientaţi către consumarea resurselor (timp, bani) pentru satisfacerea propriilor dorinţe.*

- *Hedonismul* se referă la măsura în care societatea încurajează indivizii să se bucure de viaţă, să se ocupe de satisfacerea propriilor plăceri, să trăiască clipa, să căute bogăţia vieţii; presupune orientarea către ceea ce face plăcere persoanei în sine, indiferent că este vorba de *hedonism spiritual* (plăcere oferită de artă – teatru, film, muzică etc., de experienţe religioase, mistice etc.) sau *hedonism profan, laic, lumesc* (mâncare, sex, cumpărături, petreceri etc.); înseamnă a-şi face timp pentru sine, pentru familie, prieteni etc.

- *Constrângerea* reprezintă măsura în care societatea îi recompensează pe indivizi pentru o atitudine rezervată faţă de satisfacerea propriilor dorinţe, pentru autolimitare, reţinere;
Suprapuneri şi interferenţe cu: *indulgenţă-constrângere* şi *evitarea incertitudinii* (Hofstede), *dependenţă-autonomie* (Schwartz) varianta *a fi* a *orientării activităţii* (Kluckhohn&Stroedbeck)

10. Acţiune-sedentarism – *măsura în care individul obţine rezultate prin punerea în practică a acţiunilor gândite de el.*

- *Acţiunea* privilegiază faptele cu rezultate vizibile, spiritul activ, antreprenor, orientat către pragmatism şi utilitate, înclinat către implementarea ideilor, către „a face", atitudinea progresistă şi gândirea concretă;

- *Sedentarismul*: 1. *sedentarismul activ-contemplativ* – contemplaţia, imaginaţia, privilegierea, frumosului în raport cu utilul, simţul artistic, estetic, căutarea pitorescului, armoniei, culorii, care au ca rod obţinerea de soluţii creative, imaginative, inovatoare, abstracte, care de cele mai multe ori nu sunt puse

efectiv în practică (rămân doar în faza de proiect); 2. *sedentarismul pasiv* - lamentarea, monotonia, pasivitatea, inactivitatea fizică şi creativă, meditarea la trecut, abandonarea în acesta; atitudinea de retragere;
Suprapuneri şi interferenţe cu: *orientarea activităţii* (Kluckhohn&Stroedtbeck), *masculinitate-feminitate*, *indulgenţă-constrângere* şi *orientarea pe termen lung* (Hofstede)

Aceste dimensiuni culturale nu sunt absolut noi, însă ele sunt adaptate în funcţie de valorile reliefate în urma analizei exploratorii. Unele au fost chiar redenumite pentru a exprima mai clar noul conţinut la care fac referire (*consecvenţă-flexibilitate*, *hedonism-constrângere*, *valori masculine-valori feminine*). Am introdus şi două dimensiuni noi (*gregarism-solidaritate* şi *acţiune-sedentarism*), chiar dacă identificăm şi pentru ele suprapuneri parţiale cu unele dimensiuni culturale consacrate. Interferenţele sunt firești, ele apar chiar la dimensiunile propuse de acelaşi autor. Şi în cazul nostru există elemente comune ca, de exemplu, în cazul *orientării pe termen scurt* şi a *sedentarismului*, a *gregarismului* şi a *distanţei faţă de putere* sau a *consecvenţei* şi *orientării pe termen lung*. Acest lucru se datorează coerenţei valorilor, dar şi faptului că dimensiunile culturale nu sunt în realitate sub formă de axă, aşa cum le descriem pentru a putea fi înţelese. *Dimensiunile culturale sunt multistrat, multinivel, iar straturile sau nivelurile unor dimensiuni se pot „intersecta", astfel încât apar zone comune. În funcţie de gradul de coerenţă al valorilor, culturile pot fi omogene, clare, consensuale sau, dimpotrivă, eterogene, neclare, conflictuale.*

Analiza culturii este un fenomen deosebit de complex. În afara celor două dimensiuni noi menţionate mai sus şi de adaptările prin completare sau ajustare, avem şi alte propuneri de clarificare. De exemplu, pentru dimensiunea masculinitate-feminitate, propusă de Hofstede, am descompus analiza pe două planuri, după modelul GLOBE, păstrând însă conţinutul iniţial. Fiecărui plan i-am asociat o dimensiune (1. *egalitarismul între sexe*, cu referire la interschimbabilitatea rolurilor; 2. bipolaritatea la nivel axiologic: *valori masculine-valori feminine*). Analiza efectuată în urma prelucrării datelor cantitative a confirmat faptul că cele două dimensiuni măsoară lucruri diferite şi că prin agregarea valorilor nu facem decât să ascundem diferenţele. Acest lucru este valabil în cultura noastră, pentru studiul nostru, s-ar putea ca în alte culturi orientarea către valori feminine să coreleze pozitiv cu egalitarismul între sexe, iar orientarea către valori masculine să coreleze cu inegalitarismul.

În legătură cu cele două dimensiuni propuse de noi, mai putem preciza următoarele:
a) dimensiunea *gregarism-solidaritate*[2] completează dimensiunea individualism-

[2] Nu am optat pentru dimensiunea *colectivism instituţional* propusă de studiul GLOBE

colectivism, numai că aceasta se referă la tipul de individualism descris de Rădulescu-Motru, anume gregarismul sau segregarea, în timp ce, pentru dimensiunea individualism-colectivism am analizat aşa-zisele „valori clasice" care o descriu;

b) *acţiune-sedentarism* este o dimensiune propusă de noi ca urmare a observării efectuate pe parcursul mai multor ani. Chiar dacă polul *acţiune* se suprapune parţial cu polul „a face" de la dimensiunea orientarea în raport cu acţiunea a lui Kluckhohn şi Stroedtbeck, celălalt pol, al *sedentarismului*, descrie două posibilităţi care pot fi accentuate sau nu. Din observaţiile noastre, acuzaţia de „lene" e nefondată şi nu poate fi generalizată, în sensul că şi atunci când românul nu face o activitate utilă şi aparent „stă", mintea lui lucrează, pune ceva la cale, e creativă, inteligentă, leagă lucruri şi imaginează planuri şi soluţii, chiar dacă ulterior nu le pune în aplicare. Am putea spune că este vorba de o activitate în plan mintal, de un *sedentarism activ-creativ*, mai degrabă decât de o atitudine de retragere, de pasivitate, de abandon, corespunzătoare *sedentarismului pasiv*, dar căruia îi aparţine totuşi lamentarea, fără urmări în plan practic.

În ceea ce priveşte dimensiunea culturală *hedonism-constrângere*, construită după modelul dimensiunii indulgenţă-constrângere a lui Hofstede ş.a. (2008), dar adaptată conform observaţiilor privind cultura noastră naţională şi redenumită astfel pentru a exprima mai clar elementele constituiente, precizăm că am urmărit şi analiza tipului de hedonism, numindu-l „sacru" sau „profan", în funcţie de accentul pus pe plăcerea obţinută în plan spiritual sau lumesc. O altă clasificare am realizat-o în funcţie de resursele alocate: hedonism „ieftin" sau „scump". Aceste informaţii sunt utile mai ales în marketing, iar în ultimul capitol aducem precizări în acest sens.

Dimensiunea *consecvenţă-flexibilitate* reflectă foarte bine o parte importantă a specificului naţional, prin polul *flexibilitate*. Ea are ca sursă de inspiraţie dimensiunea mândrie-modestie propusă de Hofstede ş.a. (2008), care se referă la două planuri de analiză (mândrie-modestie şi consecvenţă-flexibilitate), numai că, în cazul nostru, accentul este pus pe cel de-al doilea plan, care capătă toată importanţa, datorită valorilor subsumate, valori reliefate în urma analizei exploratorii.

Din cele precizate mai sus, conchidem că *dimensiunile culturale trebuie adaptate la specificul naţional pentru a descrie cât mai bine diferenţele regionale. Ele nu pot fi privite în sensul de axă, deoarece există combinări, suprapuneri posibile între diferite niveluri de analiză.*

---

deoarece ea descrie mai bine culturile organizaţionale şi pentru că printre valorile de bază identificate de noi nu apar atât de pregnant valorile corespunzătoare acestei dimensiuni, cel puţin nu atât de intens precum cele corespunzătoare „gregarismului".

4. 2. Factori determinanţi ai culturii regionale

Factorii determinanţi ai culturii, în general, ai culturii regionale, în particular, pot fi clasificaţi în *dinamici* (factorii socio-istorici, limba, religia) şi *stat*ici (rasa, clima, mediul geografic). Factorii dinamici au o influenţă mult mai mare asupra culturii, comparativ cu cei statici. Între aceşti factori există o strânsă legătură, iar varietatea lor şi multitudinea combinaţiilor posibile creează diversitatea culturală.

4.2.1. Factorii socio-istorici

Factorii socio-istorici se referă la desfăşurarea evenimentelor istorice, la condiţiile istorice şi la relaţiile cu popoarele vecine, la condiţiile economice, instituţiile sociale, numărul şi densitatea populaţiei, care reflectă gradul în care membrii societăţii au raporturi repetate, multiple şi variate între ei, la eterogenitatea sau omogenitatea membrilor societăţii (Drăghicescu, 1996/1907, p. 32). Aceşti factori au acţionat asupra unui anumit fond etnogenetic, specific şi el fiecărui popor în parte, fond care a constituit „aluatul" asupra căruia aceştia au intervenit, dându-i un anumit chip. În acelaşi timp, aceste resurse sunt rod al istoriei, ele nu au apărut de nicăieri, ci ca efect al acesteia, motiv pentru care le-am introdus în acest subcapitol[3].

4.2.1.1. Resursele etnogenetice ale poporului român. Influenţe şi diferenţe regionale

Etnogeneza românească se înscrie în procesul general european de formare a popoarelor şi limbilor neolatine. Desfăşurată la nord şi sud de Dunăre, a avut drept coordonate principale sinteza şi simbioza *daco-romană* şi asimilarea *slavă* (Oane, Ochescu, 2004, p. 40). Amintim totuşi următorul fapt: resursele etnogenetice care stau la baza „compoziţiei" poporului român sunt mult mai numeroase şi nu sunt uniforme pe întreg teritoriul ţării. Ele pot fi interpretate, pe de o parte ca „materie primă" pentru istorie, pe de altă parte drept efect al istoriei, motiv pentru care le vom prezenta în dinamismul lor, fără a încerca o separare a fondului de bază de resursele etnogenetice şi influenţele ulterioare. Această abordare ne oferă o viziune de ansamblu şi o înţelegere a fenomenelor desfăşurate în ordinea lor firească, cronologică (prelucrare *apud* Drăghicescu, 1996, pp. 101-111):

- Fondul **tracic** – format din geto-dacii (trib despărţit din trunchiul de rase germanice, fraţi cu scandinavii, danezii, saxonii) care au absorbit, la venirea lor, elementele rămase între Dunăre şi Carpaţi, de la vechile

[3] Chiar dacă în *Figura 4.1* am preferat prezentarea lor separată, pentru a le evidenţia importanţa...

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

populaţii ale acestor regiuni, scyţii şi agatirşii. Fondul etnic rezultant este deci cel scyto-tracic.

- Civilizaţia **latină** – altoită pe fondul tracic prin aducerea de oameni, din întreaga lume romană, de către Traian. Ei aveau sânge latin propriu-zis, galic, iliric, dalmat, britanic (ilirii deţineau proporţia cea mai mare dintre coloniştii aduşi de romani şi veneau din dreapta Dunării, din Macedonia şi Albania de astăzi). Aceşti colonişti, pentru a se înţelege între ei, precum şi cu populaţia autohtonă, vorbeau limba oficială a Imperiului roman, latina. Din amestecul continuu a rezultat fondul etnic latino-traco-iliric. Cu timpul, o parte din populaţia coloniilor a fost retrasă din Dacia în Moesia, iar populaţia romanizată rămasă s-a contopit din nou. Năvala hunilor, goţilor şi avarilor o va împrăştia din mijlocul provinciei dacice pe cele două maluri ale Dunării.
- Triburile **slave** îşi fac apariţia în prima jumătate a secolului al VI-lea, împinse de valurile de huni şi avari (mai întâi în Muntenia şi Moldova, iar în Transilvania după un secol). Ei nu veneau ca năvălitori, ci ca fugari din calea acelor valuri. Erau însoţiţi de turmele lor de animale şi de unelte pentru munca pământului. Au trăit alături de populaţiile romanice, în munţii Daciei. După ce avarii s-au îndepărtat către Apusul Europei, au coborât cu toţii la câmpie, ducând o viaţă paşnică, aşezată, iar în această contopire reciprocă se pare că elementul roman a fost mai puternic, asimilându-l pe cel slav. Rezultă astfel un fond etnic latino-traco-ilirico-slav.
- Aluviunile **fino-mongole sau turanice :**

  - Pe la jumătatea secolului al VII-lea, vin **triburile bulgare** (denumite şi triburi barbare). O ramură a acestora s-a aşezat între Nistru, Prut şi Dunăre. Cu timpul au trecut pe malul drept al Dunării şi s-au amestecat cu populaţiile traco-germanice. În secolul al VIII-lea împrumută de la slavi – predecesori pe pământul Moesiei – limba, moravurile şi chiar credinţa. Ca urmare, înrâurirea lor asupra neamului nostru a fost de natură slavă. Bulgarii au trăit împreună cu strămoşii noştri din secolul al VIII-lea pâna în secolul al XII-lea. Influenţa lor s-a întins pe ambele maluri ale Dunării şi chiar în Transilvania.
  - La sfârşitul secolului al IX-lea, **pecenegii şi ungurii** sau maghiarii, tot popoare turanice, se aşează în Panonia şi cuceresc aceste ţinuturi, apoi, până la începutul secolului al XI-lea, îşi întind cuceririle peste Banat, în Transilvania. Mai târziu, au ajuns la Dunăre şi au fost perioade în care suzeranitatea lor s-a întins şi peste Bulgaria. Deşi în secolul al XIII-lea parte din ţările române îşi câştigă neatârnarea, influenţa maghiară rămâne puternică.

- **Saşii,** colonişti germani, au sosit în Transilvania în grupuri mici. Aici, au primit proprietăţi şi privilegii şi şi-au întemeiat aşezări proprii. Deşi beneficiau de o organizare autonomă, erau dependenţi direct de regalitatea maghiară. Ei vor transmite în zonă elemente culturale germanice;
- **Cumanii** se ivesc pe la jumătatea secolului al XI-lea în Muntenia şi Moldova, dar urmele lăsate de ei nu sunt nici adânci, nici numeroase. De altfel, ei dispar de pe scena istoriei pe la 1240.
- În secolul al XII-lea, apar şi hoardele sălbatice ale **tătarilor.**
- La sfârşitul secolului al XIV-lea, **turcii** ajung la Dunăre, iar Principatul Munteniei se supune lor. Peste un secol şi ceva, se întâmplă acelaşi lucru cu Moldova. Peste încă un secol, Transilvania are aceeaşi soartă. Dominaţia turcească apasă neamul românesc vreme de aproape 500 de ani, de pe la 1390 şi până pe la 1880. Influenţa lor este mai puternică decât cea ungurească, dar mai redusă decât cea slavă. Observăm totuşi că este neuniform distribuită, datorită perioadelor diferite de dominaţie (cel mai puţin în Transilvania).

- Năvăliri şi înrâuriri semicivilizate (**grecii moderni şi ruşii**):
  - **Grecii** apar pe la sfârşitul secolului al XV-lea. Mai întâi ca negustători (erau deja prin oraşele de lângă Marea Neagră, Chilia şi Cetatea Albă), apoi odată cu noii domni orânduiţi de sultanii turci. Influenţa lor a fost de natură socială, culturală (inclusiv religioasă) şi economică.
  - Legăturile cu **ruşii,** invaziile lor războinice în ţările române, dar şi vecinătatea lor au actualizat şi întărit influenţa slavă, mai ales în privinţa limbii, în special în Moldova şi Basarabia.
- Influenţa **franceză** se manifestă cu precădere în sferturile de mijloc ale secolului al XIX-lea. Datorită afinităţii şi înrudirii „de obârşie", însuşirile şi cultura franceză au fost imitate în mod spontan, firesc, profund de către tinerii care au plecat la studii în Franţa, după moda timpului. Acest lucru se observă mai ales la nivelul limbii, gramaticii, sintaxei.
- Influenţa culturii **germane**[4], redusă, se resimte în ultimul deceniu al secolului al XIX-lea.

Din relatarea de mai sus observăm faptul că influenţele sunt numeroase, dar ele se manifestă mai mult sau mai puţin pregnant şi neuniform. Pentru fundamentarea ipotezei de bază, anume aceea a existenţei diferenţelor culturale regionale, vom continua prezentarea, pe provincii, delimitând factorii istorici de

[4] Influenţă în Transilvania, prin intermediul coloniştilor saşi, apoi în zonele ocupate de austrieci, prin obligativitatea comunicării sau învăţării în limba germană (exemplu: Universitatea din Cernăuţi), dar şi prin cei care făceau studii în străinătate (mai târziu).

cei etnici, deşi între aceştia există o legătură indisolubilă.

4.2.1.2. Diferenţe regionale de natură istorică[5]

Istoria se situează printre elementele determinante ale specificităţii culturale. Pentru a analiza influenţa sa asupra culturii regionale vom realiza o prezentare a principalelor evenimente istorice, derulate de la înfiinţarea primelor formaţiuni politice româneşti şi până la Marea Unire.

Transilvania. Primele menţiuni despre români apar în secolele VII-VIII, desemnaţi cu denumirile de vlahi, valahi, volohi, blachi de popoarele vorbitoare de limbi germanice, însă primele forme de organizare politico-administrativă şi militară sunt atestate documentar începând cu secolul al IX-lea (voievodatele lui Glad, Gelu şi Menumorut, în Transilvania[6]). Tot atunci începe şi expansiunea maghiară în urma căreia Regatul maghiar îşi extinde stăpânirea până la limita Carpaţilor Meridionali şi Răsăriteni (până atunci, voievodatele şi cnezatele române din Transilvania şi Ţara Românească erau supuse bulgarilor, iar stăpânirea acestora s-a întins peste toate ţările române vreme de mai mult de cinci veacuri, începând în jurul anului 700). Voievodatul Transilvaniei este organizat ca entitate politică vasală regelui Ungariei. Până în secolul al XIII-lea au loc alte evenimente: instalarea secuilor pentru apărarea trecătorilor şi graniţelor, acţiuni de convertire a populaţiei la catolicism, apariţia saşilor (colonişti germani) în grupuri mici şi aşezarea lor în Transilvania [7]. Din anul 1366, religia ortodoxă devine doar tolerată, iar calitatea de nobil este condiţionată de apartenenţa la religia catolică (până la Reformă, la mijlocul secolului al XVI-lea, când noi religii pătrund în Transilvania). Administraţia se afla în mâinile unui guvernator regal sau voievod, care controla la mijlocul secolului al XIII-lea întreaga regiune. Fiecare dintre cele trei „naţiuni" privilegiate (maghiari, secui şi saşi) avea câte şapte unităţi administrative. Clasa neprivilegiată a iobagilor era formată majoritar din români. Puţini reuşeau să ajungă la rangul de nobili, iar viaţa lor era din ce în ce mai grea. Revolta de la Bobâlna, din anul 1437, le îngreunează situaţia: rebelii au fost reprimaţi cu cruzime, iar sclavia a devenit mai fermă ca niciodată. La situaţia grea au contribuit şi luptele antiotomane, precum cele conduse de Iancu de Hunedoara,

---

[5] Sinteză [A.N.O.] *apud* Oane, Ochescu (2004), Constantinescu ş.a. (1969), Brătianu (1988),
http://ro.wikipedia.org/wiki/Istoria_Dobrogei,
http://ro.wikipedia.org/wiki/Istoria_Rom%C3%A2niei.

[6] Alte formaţiuni politice româneşti – cnezate şi „ţări" sunt atestate la sud şi est de Carpaţi, dar şi între Dunăre şi Mare, până în sec. al XIII-lea.

[7] Atât saşii, cât şi secuii s-au bucurat de respectarea autonomiei de către regalitatea maghiară.

voievod al Transilvaniei şi guvernator al Ungariei, cea mai importantă fiind cea de la Belgrad (1456). În anul 1541, voievodatul Transilvaniei devine *principat autonom sub suzeranitate otomană* în urma înfrângerii Ungariei de către turci la Mohacs (1526) şi tranformării acesteia în paşalâc (Paşalâcul de la Buda). În plan religios, are loc Unirea cu Roma şi organizarea Bisericii greco-catolice. Religiile oficiale acceptate sunt cea catolică, calvină, lutherană şi unitariană. Ortodocşii rămân în continuare „toleraţi". Între secolele XVII-XIX, în Transilvania sunt instaurate *stăpânirea habsburgică* (prin Tratatul de la Blaj din 1687) şi *dualismul austro-ungar* (din 1867, când Transilvania este anexată Ungariei). În 1918, Transilvania se uneşte cu România, lucru recunoscut prin Tratatul de la Trianon.

Ţara Românească şi Moldova. În secolul al XIV-lea (cca. 1310-1352) are loc închegarea statală a Ţării Româneşti prin unificarea formaţiunilor politice de la sud de Carpaţi. Se constituie statul Valahia Nord-Dunăreană, sub conducerea lui Basarab I. Noul stat a pus capăt pretenţiilor ungare de suzeranitate şi a urmărit desprinderea din sfera dominaţiei tătare. În 1359, pentru consolidarea ortodoxismului, se înfiinţează Mitropolia Ţării Româneşti. Cam în aceeaşi perioadă se formează statul medieval Moldova în urma „descălecatelor" voievozilor maramureşeni, Dragoş (cca. 1350) şi Bogdan (1359-1365). Cel din urmă reuşeşte să obţină independenţa statului în urma luptelor purtate cu coroana maghiară. De asemenea, ia fiinţă, între anii 1386-1387, Mitropolia Moldovei. În secolele XIV-XVI, are loc participarea voievozilor şi domnitorilor români la „cruciada târzie", îndreptată împotriva extinderii dominaţiei otomane. Printre cele mai importante lupte sunt cele purtate în Ţara Românească de Mircea cel Bătrân (Rovine – 1395 şi Nicopole – 1396), iar în Moldova de Ştefan cel Mare (Vaslui – 1475, Războieni – 1476, Cătlăbuga – 1485, Scheia – 1486). Cu toate eforturile, dominaţia otomană nu a putut fi stăvilită. Mircea cel Bătrân plăteşte tribut turcilor începând cu anul 1417. Moldova plăteşte primul tribut sub Petru Aron. După numeroasele confruntări militare şi Ştefan cel Mare, succesorul său, este nevoit să accepte plata tributului. Mai târziu, în Moldova, Petru Rareş încearcă să dobândească independenţa ţării. Tentativa sa este urmată de invazia turcilor în anul 1538, care are ca efect *accentuarea dominaţiei otomane*. Similar, în Ţara Românească, rezistenţa antiotomană a lui Radu de la Afumaţi are drept urmare înlocuirea regimului tributar cu un *regim vasalic*, în care dominaţia politică este dublată de cea economică.

Ideea de cruciadă este readusă în actualitate la sfârşitul secolului al XVI-lea de către Mihai Viteazul, care încearcă şi reuşeşte, pentru foarte scurt timp, să unească cele trei ţări române (1600). Începând cu secolul al XVIII-lea, turcii nu mai au încredere în domnitorii români, care încearcă prin diferite alianţe să obţină independenţa şi, ca urmare, înlocuiesc domniile pământene cu *regimul fanariot*, regim caracterizat de o fiscalitate excesivă şi de schimbări extrem de

dese de domnii[8]. Între 1711-1821, pe teritoriul românesc au loc şase războaie, între trei mari puteri – Turcia, Rusia şi Austria, în urma cărora Oltenia (1718-1739[9]) şi Bucovina (1775) sunt anexate Austriei, iar Basarabia este cedată Rusiei (în 1812). În 1821, are loc mişcarea revoluţionară condusă de Tudor Vladimirescu, care are drept urmări abolirea domniilor fanariote şi retragerea trupelor otomane sub presiunea marilor puteri (Rusia, Anglia şi Austria). În anul 1829, are loc Pacea de la Adrianopol, încheiată în urma războiului între Rusia şi Turcia, prin care se instituie în fapt *protectoratul rusesc* (prin ocupaţie până în 1834) asupra Principatelor şi vasalitate faţă de turci, materializată în plata tributului. Urmează domniile regulamentare, caracterizate de ştirbirea autonomiei Principatelor, prin Regulamentul organic impus de Rusia, care interzicea principatelor să facă reforme interne dacă acestea ar fi fost în defavoarea Rusiei şi Turciei. Nemulţumirile acumulate de români şi fondul internaţional paşoptist dau naştere Revoluţiei, care are drept consecinţe readucerea *dublei ocupaţii străine*, turcă şi rusească, în Moldova şi Ţara Românească. În anul 1856, în urma Congresului de la Paris, protectoratul Rusiei asupra Principatelor este înlocuit cu *garanţia colectivă* a celor şapte mari puteri semnatare ale tratatului de pace, cu menţinerea *suzeranităţii otomane*. Tot atunci se restituie Moldovei sudul Basarabiei. În anul 1859, are loc Unirea Principatelor prin alegerea lui Alexandru Ioan Cuza ca domnitor al Moldovei (5 ianuarie) şi al Ţării Româneşti (24 ianuarie), iar în 1862 Principatele Unite adoptă oficial numele de România. La 10 mai 1866, Parlamentul României îl proclamă principe pe Carol de Hohenzollern (1866-1914). Este adoptată Constituţia care face din România o *monarhie constituţională ereditară*. Alt eveniment important este proclamarea Independenţei României (9 mai 1877), în urma războiului ruso-turc, la care România sprijină Rusia (Plevna, Griviţa, Rahova), dar prin Congresul de pace de la Berlin, deşi i se recunoaşte independenţa, este obligată să cedeze Rusiei judeţele din sudul Basarabiei. România devine *regat,* în anul 1881, şi ca urmare a obţinerii independenţei, începe o politică protecţionistă. Declanşarea primului război mondial creează presiuni din partea Antantei şi, după doi ani de neutralitate, în 1916, România încheie tratatul de alianţă cu aceasta (Franţa, Anglia, Rusia) şi intră în război. Se obţin victorii la Mărăşti, Mărăşeşti şi Oituz. După încheierea războiului, atenţia românilor este îndreptată din nou către unire. Prima provincie care s-a unit cu România a fost Basarabia (27 martie 1918), urmată de Bucovina (15 noiembrie). Unirea Transilvaniei şi înfăptuirea Marii Uniri are loc la 1 decembrie[10]. Din acest moment, am putea

[8] De exemplu, între 1711-1821, în Moldova şi Ţara Românească au fost 76 de domnii (Oane, Ochescu, p. 96).

[9] Oltenia este realipită Ţării Româneşti în 1739, în urma tratatului de la Belgrad.

[10] România interbelică are cel mai întins teritoriu;

spune că istoria celor trei principate devine comună, dar nu este aşa. În al Doilea Război Mondial, România pierde Basarabia, Bucovina de Nord, Ţinutul Herţa şi Cadrilaterul. Românii din unele dintre aceste ţinuturi speră şi astăzi la o nouă unire.

Dobrogea[11]. La sfârşitul secolului al X-lea, revenirea stăpânirii bizantine la Dunăre generează constituirea statului vlaho-bulgar, care cuprindea teritoriile dunărene. În Dobrogea, Imperiul bizantin organizează o provincie (Thema Paristrion). Unificarea statală a formaţiunilor existente între Dunăre şi Marea Neagră (Dobrogea) are loc în secolul al XIV-lea. Dobrogea este încorporată Ţării Româneşti între anii 1388-1417 de către Mircea cel Bătrân. Urmează o perioadă destul de lungă de timp în care Dobrogea aparţine, integral sau fragmentat, pe rând, turcilor sau Ţării Româneşti, în funcţie de rezultatul luptelor. Mihai Viteazul reuşeşte să pună stăpânire pe acest teritoriu care rămâne sub conducerea sa până la moarte. La jumătatea secolului al XIX-lea, părţile din nordul Dunării sunt anexate Imperiului Rus. După Congresul de la Berlin (1878), România obţine stăpânirea asupra nordului Dobrogei. În urma războaielor balcanice din 1912-1913, România anexează şi Cadrilaterul. În anul 1916, în urma luptelor de la Turtucaia, România pierde acest teritoriu, iar în anul 1917, după retragerea Rusiei din război, Dobrogea rămâne sub ocupaţie bulgaro-germană. Peste puţin timp, în 1918, prin Pacea de la Bucureşti (nerecunoscută de regele Ferdinand), se prevedea cedarea Dobrogei dar, după înfrângerea Bulgariei de Antantă, când se încheie tratatul de la Neuilly (noiembrie 1919), se decide ca hotarul dintre România şi Bulgaria să rămână cel din 1913. După al Doilea Război Mondial, România pierde din nou Cadrilaterul.

În prezentarea de mai sus am delimitat evenimentele istorice importante din vechile provincii româneşti, până la Unirea din 1918, deoarece, cu unele excepţii, din acel moment românii au început să aibă o istorie comună[12].

Analizând factorii istorici ajungem la următoarele **concluzii**:

- Începând cu secolul al IX-lea pentru Transilvania, respectiv prima jumătate a secolului al XIV-lea pentru Moldova şi Ţara Românească, are loc unificarea formaţiunilor politice care stau la baza structurii lor statale. Istoria Moldovei şi a Ţării Româneşti este destul de asemănătoare până la Unirea din 1859 (adică pe parcursul a aproximativ 400 de ani), urmată de o istorie comună de încă o jumătate de veac, până la unire, plus încă aproape o sută de ani până în prezent (aşadar, mai mult de jumătate de mileniu de încercări şi

[11] Am preferat să tratăm Dobrogea separat, şi nu ca parte a Ţării Româneşti, datorită istoriei ei frământate.

[12] Când spunem istorie comună ne referim la marile evenimente, nu la cele locale, regionale, care sunt diferite.

evenimente istorice similare). Această istorie este destul de diferită de cea a Transilvaniei (pentru perioada menţionată), care se uneşte cu România abia în anul 1918.

- Influenţa ungară directă asupra Transilvaniei se întinde pe o perioadă lungă de timp, din secolul al XI-lea şi până la Unirea din 1918. Tot aici, se manifestă influenţe germane şi austriece.
- Transilvania, comparativ cu Moldova şi Ţara Românească, are o istorie mai stabilă, mai puţin zbuciumată, deoarece stăpânirea habsburgică şi cea austro-ungară i-au oferit un anumit protectorat, ferind-o de primejdia turcească (deşi de la jumătatea sec. al XVI-lea, vreme de aproape 150 de ani, s-a aflat sub suzeranitate otomană).
- Moldova şi Ţara Românească au o istorie similară, marcată de foarte multe războaie, tribut către Poartă, domnii fanariote etc., evenimente care au diminuat foarte mult potenţialul economic, au sărăcit provinciile şi au îngreunat situaţia oamenilor.
- Influenţa balcanică şi orientală se manifestă mai puternic în Moldova şi Valahia, datorită dominaţiei otomane, a regimului domniilor fanariote, a ocupaţiei ruse apoi turco-ruse (vreme de aproape patru secole, începând cu sfârşitul secolului al XV-lea şi până la sfârşitul secolului al XIX-lea), altoite pe vechiul fond slav. În Transilvania, această influenţă este mult mai redusă. În schimb, aici, prin mijlocirea ungurilor şi secuilor, pătrund elemente occidentale.
- În Dobrogea, remarcăm, ca şi în Ţara Românească şi Moldova, dominanţa influenţelor orientale.
- Istoria românilor după Marea Unire este tot una frământată de războaie (războiul de independenţă, cele două războaie mondiale). Cu toate acestea, istoricii evidenţiază în mod deosebit perioada interbelică, o perioadă deosebit de înfloritoare pentru România la nivel european şi, în acelaşi timp, o perioadă de contacte intense cu Occidentul (din păcate prea scurtă pentru a influenţa la nivel profund cultura română).
- Dictatura regală a lui Carol al II-lea şi regimul naţional-legionar creează premisele unui nou regim totalitar: dictatura comunistă. Intrarea României în sfera de influenţă rusă, prin punerea bazelor statului totalitar condus de partidul unic (PCR) reduc în totalitate şansele de occidentalizare ale ţării, şanse întrevăzute în perioada interbelică. Acest regim nu face decât să accentueze caracterul duplicitar al românilor, care sunt nevoiţi să se autocenzureze permanent.
- Condiţia de stat fără putere politică, lipsit de autonomie decizională, i-a orientat pe români către rezolvarea pe cale paşnică a problemelor,

prin diplomaţie şi compromis, prin acceptarea statutului de învins, dominat, supus, dependent, neputincios, accentuând în acelaşi timp aceste trăsături.

- Condiţiile istorice au impact asupra activităţii societăţii, în sensul că acestea se caracterizează, mai ales în Moldova şi Ţara Românească, prin intermitenţă, incoerenţă, lipsă de continuitate şi, de multe ori, de performanţă. Luptele, războaiele, instabilitatea permanentă creează sau întăresc la nivelul conştiinţei colective un anumit mod de abordare a problemelor (ezitare, nehotărâre, teamă de eşec, fatalism) şi o anumită manieră de rezolvare a lor (în grabă, în pripă, fără o fundamentare, prin diminuarea interesului acordat detaliilor etc.), iar perceperea permanentă a ameninţării generează o nevoie acută de securitate, de stabilitate.

De observat că «istoria înseamnă conflict, dar nu înseamnă numai conflict, înseamnă şi apropiere, interferenţe, înseamnă şi multă viaţă „obişnuită"» (Boia, 2008, p. 93). Urmele acestei istorii sunt reflectate de elementele de specificitate etnică, lingvistică, religioasă. Aşa cum am menţionat deja, între aceşti factori există un raport de intercondiţionare reciprocă.

4.2.1.3. Diferenţe în structura etnică a populaţiei

Parcurgând principalele evenimente din istoria românilor ne dăm seama că, de-a lungul vremii, structura etnică a populaţiei a suferit numeroase modificări şi că asupra românilor s-au manifestat influenţe culturale variate din partea unor etnii diferite, ca urmare a unor contacte periodice sau permanente. Deja am prezentat, la începutul capitolului, elemente legate de factorii etnici constituienţi care ne oferă alte indicii cu privire la diferenţele regionale. Pentru a ne fundamenta analiza recurgem şi la date statistice mai recente, din ultimul veac străbătut de români, mai exact din perioada 1930-2002 (*Tabelul nr. 4.2*):

Tabelul nr. 4.2 *Structura populaţiei după etnie, pe provincii istorice*

	Structura populaţiei (%) după etnie			
REGIUNI/ETNII	1930	1956	1992	2002
Moldova (numărul populaţiei)	2.802.063	3.838.873	4.786.202	4.695.183
Români (%)	86,46	96,72	98,49	97,87
Evrei (%)	6,51	1,42	0,04	0,03
Germani (%)	1,96	0,16	0,07	0,05
Ruşi, ucrainieni, ruteni, huţani (%)	1,65	0,75	0,37	0,38
Ţigani (%)	1,21	0,21	0,78	1,37
Unguri (%)	1,15	0,34	0,14	0,13
Alte naţionalităţi şi nedeclarate (%)	1,06	0,40	0,11	0,17

Valahia (numărul populaţiei)	5.542.183	6.782.315	9.280.754	8.803.449
Români (%)	94,49	98,36	97,88	96,97
Ţigani (%)	1,70	0,25	1,67	2,45
Evrei (%)	1,62	0,69	0,05	0,03
Alte naţionalităţi şi nedeclarate (%)	2,19	0,70	0,40	0,55
Transilvania (numărul populaţiei)	5.548.363	6.232.312	7.723.313	7.225.738
Români (%)	57,82	65,01	73,60	74,64
Ungur i(%)	24,39	25,01	20,77	19,61
Germani (%)	9,80	5,91	1,41	0,74
Evrei (%)	3,22	0,70	0,03	0,03
Ţigani (%)	1,97	1,26	2,62	3,41
Alte naţionalităţi şi nedeclarate (%)	2,80	2,11	1,57	1,57
Dobrogea (numărul populaţiei)	437.131	635.950	1.019.766	973.811
Români (%)	64,70	88,14	90,86	90,81
Bulgari (%)	9,62	0,14	0,03	0,01
Ruşi, ucrainieni, ruteni, huţani (%)	6,00	5,25	2,96	2,41
Turci (%)	5,15	1,80	2,71	2,88
Tătari (%)	3,56	3,18	2,37	2,42
Germani (%)	2,75	0,27	0,07	0,04
Greci (%)	1,77	0,22	0,12	0,24
Alte naţionalităţi şi nedeclarate (%)	6,45	1,00	0,88	1,19

prelucrare[13] [A.N.O.] *apud* Recensămintele populaţiei (1930, 1956, 1992, 2002);

[13] În sistematizarea şi prelucrarea datelor care privesc structura populaţiei în funcţie de etnie, religie şi limbă maternă, pe vechile provincii româneşti, pentru a putea face comparaţii, am încercat să asigurăm o „echivalenţă teritorială", în sensul că datele se referă aproximativ la acelaşi teritoriu, chiar dacă graniţele ţării au variat din 1930 până în prezent. Acest lucru l-am realizat scăzând populaţia corespunzătoare fiecărui teritoriu cedat după al Doile Război Mondial. Tabelele-sinteză prezentate în acest capitol sunt rezultatul a două etape de prelucrare:
1. mai întâi, pentru că datele din anuarele statistice şi din volumele în care au fost publicate informaţii de la recensămintele populaţiei au o altă structură, nefiind prezentate pe provincii, aşa cum ne-am fi dorit pentru a putea face o analiză regională, am selectat, în funcţie de împărţirea administratativ-teritorială (care a variat în timp), provinciile/regiunile/judeţele corespunzătoare fiecărei provincii istorice şi prin însumarea populaţiei corespunzătoare am obţinut structura populaţiei după criteriul urmărit; pentru a asigura comparabilitatea datelor am eliminat valorile care se referă la Bucovina de Nord, Basarabia, Herţa şi Cadrilater, teritorii cedate; 2. pe baza datelor obţinute în prima etapă, prin clasificare, ordonare şi sistematizare am realizat tabelele-sinteză, care prezintă, comparativ, cele mai importante rezultate.

Valahia prezintă cea mai ridicată omogenitate etnică (v. *Tabel nr. 4.2*). Aici procentul românilor variază de la 94,49% la 98,36%. Pe locul doi se situează rromii, al căror procent înregistrează o scădere în 1956 comparativ cu 1930. Cu toate acestea, urmează o creştere continuă din 1956 până în 2002, când procentul ajunge la 2,45%. În acelaşi interval de timp numărul evreilor înregistrează o scădere permanentă (ca şi în cazul rromilor, cedările teritoriale, deportările şi exterminările au dus la reducerea drastică a numărului acestora), ajungând la un procent foarte mic (0,03%).

Pentru **Moldova,** remarcăm o creştere a omogenităţii de-a lungul perioadei analizate. Procentul populaţiei majoritare creşte de la 85,99% în 1930 la 98,49% în 1992, apoi înregistrează o scădere uşoară în anul 2002 (97,87%). Pe locul doi în structura populaţiei se află evreii la recensămintele din 1930 (6,75%) şi 1956 (1,42%), deşi scăderea procentului este semnificativă. În 1992 şi 2002, pe locul doi se situează romii. Pe locul trei se află populaţiile de origine slavă, cu excepţia recensământului din 1930, când procentul acestora este devansat de germani (2,04%). Aceştia din urmă au influenţat populaţia din Bucovina.

În **Transilvania,** omogenitatea etnică este mult mai redusă decât în primele două provincii prezentate. Aici, procentul românilor variază de la 57,82% în 1930 la 74,64% în 2002. Etnia maghiară, situată ca pondere pe locul doi, variază între1/4 şi 1/5 din populaţie, cu tendinţa de scădere. Populaţia de origine germană înregistrează o scădere considerabilă, explicată de părăsirea României de către aceasta, mai ales după anul 1989, când de pe locul trei în structura populaţiei ajunge pe locul patru, fiind devansată de către rromi, al căror procent creşte la 3,41%, plasând Transilvania pe locul întâi ca procent în structura populaţiei al acestei minorităţi. Ca şi în celelalte provincii, procentul evreilor scade continuu, ajungând în 2002 la 0,03%.

Dobrogea se plasează pe locul întâi în ceea ce priveşte diversitatea etnică, chiar dacă procentul românilor creşte de la 64,7% în 1930 la 90,81% în 2002. În 1930, pe locul doi se plasa minoritatea bulgară dar, după septembrie 1940, când România pierde din nou Cadrilaterul la presiunea lui Hitler, foarte mulţi bulgari din partea română a Dobrogei părăsesc ţara, astfel încât la recensământul din 1956 populaţia de origine rusească le preia locul, cu un procent de 5,25%. Tot atunci, pe locul trei se plasează minoritatea tătară, urmată de cea turcă. Aceste două minorităţi înregistrează ulterior o evoluţie diferită: procentul tătarilor înregistrează o scădere constantă, în timp ce al minorităţii turce o creştere, astfel încât, la ultimul recensamânt (2002), minoritatea turcă se plasează pe locul doi în structura populaţiei, urmată de tătari şi populaţia de origine slavă. În această regiune, întâlnim şi alte etnii, printre care rromii, grecii, ungurii, germanii şi bulgarii (*Anexa G*). Celelalte minorităţi au procente mai mici de 0,01%.

Studiile sociologice (Voicu&Voicu, 2003; Sandu, 1999/2002) demonstrează faptul că eterogenitatea etnică duce la creşterea nivelului toleranţei[14]. Între acest nivel şi evitarea incertitudinii există o corelaţie negativă. De aici, putem presune că nivelul evitării incertitudinii are cea mai ridicată valoare în Ţara Românească, unde avem cea mai omogenă populaţie din punct de vedere etnic. În Moldova, vom avea un nivel ridicat de control al incertitudinii, dar uşor mai scăzut decât în Valahia. În Transilvania şi Dobrogea, datorită convieţuirii cu etnii diferite, nivelul de toleranţă este mai crescut, deci putem presupune că vom avea un nivel mai redus de evitare a incertitudinii comparativ cu Valahia şi Moldova.

Din datele sistematizate, observăm urme ale slavilor, turcilor, tătarilor, germanilor, grecilor, armenilor şi evreilor în Dobrogea, ale slavilor, evreilor, grecilor şi armenilor în Moldova (dar şi ale germanilor în Bucovina), ale ungurilor, germanilor, slavilor, evreilor, grecilor, armenilor şi turcilor în Valahia, în special, maghiare şi germane în Transilvania, mai slabe fiind cele ale evreilor şi slavilor. Elementele de structură nu fac decât să confirme datele istorice, care devin explicaţii pentru acestea.

De asemenea, ca tendinţă generală, remarcăm creşterea procentului rromilor în structura populaţiei la nivel naţional care, în 2002, cu 2,47% se plasează pe locul doi în rândul minorităţilor după maghiari (6,61%). Este interesant să urmărim, în viitor, sensul şi intensitatea influenţelor reciproce, tipul de aculturaţie între populaţia majoritară şi această etnie.

Analizând pe larg structura populaţiei după etnie ajungem la concluzia că *vecinătatea cu celelalte ţări* are importanţă şi se reflectă în această structură (de exemplu, ungurii, cehii, slovacii, sârbii, croaţii şi slovenii au un procent mai ridicat în Transilvania, comparativ cu celelalte regiuni, polonezii şi ucrainenii în Moldova, ruşii în Dobrogea şi Moldova, bulgarii în Dobrogea – v. *Anexa G*). Acest lucru reflectă fenomenul de aculturaţie, influenţa reciprocă care se manifestă la interferenţa între culturi, datorită faptului că graniţele teritoriale nu pot delimita strict graniţele etnice sau culturale.

Aşadar, din cele prezentate, desprindem concluzia că, în Transilvania, s-a exercitat mai mult o influenţă de tip occidental, în timp ce, în Dobrogea şi Moldova, domină influenţa balcanică şi orientală. În Valahia, există variaţii: influenţă occidentală şi balcano-orientală în vest, balcanică şi orientală în est. Aceste influenţe sunt reflectate de cultura regională.

Prezentarea noastră se opreşte la anul 2002, deoarece acesta este anul în care s-a efectuat ultimul recensământ al populaţiei până la data cercetării (singurul instrument prin care se culeg date care privesc întreg teritoriul

[14] „Toleranţa interetnică este mai mare în zonele în care minorităţile etnice sunt prezente în mai mare măsură" (Sandu, 2002).

României). Acest fapt nu înseamnă că putem trata acest subiect într-o manieră statică. Migraţia creează permanent o dinamică în structura populaţiei. Plecarea românilor în străinătate (reversibilă sau definitivă) şi noile valuri de imigranţi care caută locuri de muncă în România afectează structura populaţiei, dar creează şi premizele exercitării unor noi influenţe culturale.

Vom continua analiza, urmărind şi valorile *densităţii populaţiei* în provinciile analizate. Observăm (v. *Tabel nr. 4.3*) faptul că aceasta este mai redusă în Transilvania, comparativ cu Valahia şi Moldova (cu toate că, la nivelul anului 1956, diferenţele sunt foarte mici).

Tabelul nr. 4.3 *Densitatea populaţiei pe provincii istorice*

Regiune	Densitate				
	1956	1977	1992	2002	2007
Moldova (%)	67,30	92,72	83,91	82,31	97,96
Valahia (%)	103,57	120,74	141,72	134,43	119,21
Valahia* (%)	62,43	81,56	108,79	103,38	87,66
Transilvania (%)	62,14	74,78	77,01	72,05	71,53
Dobrogea (%)	40,84	55,44	65,50	62,54	62,23
România (%)	73,36	90,44	95,68	91,02	90,35

* Valahia fără Bucureşti şi Ilfov;

prelucrare [A.N.O.] *apud* Recensămintele populaţiei (1930, 1956, 1992, 2002), Anuare statistice (1978, 2008);

Densitatea populaţiei corelează pozitiv cu colectivismul (Hofstede, 1996). Cu cât densitatea este mai mare, cu atât frecvenţa raporturilor umane este mai ridicată (oamenii interacţionează mai des, în situaţii multiple şi variate). Aşadar, e de presupus că valoarea colectivismului în Transilvania este mai redusă decât în Moldova şi Valahia [15]. Pentru Dobrogea situaţia este specială. Aici, o bună parte din suprafaţă este acoperită de ape, aşa încât valorile calculate nu sunt relevante pentru analiza noastră.

4.2.2 Limba

Strâns legată de etnogeneza poporului român, limba română, născută odată cu poporul, este fundamental romanică, dar păstrează elemente dacice şi influenţe slave.

[15] Pentru Valahia, am exclus capitala şi împrejurimile, deoarece oriunde în lume aceste zone concentrează un număr foarte mare de oameni; fără acest artificiu densitatea populaţiei ar fi crescut în mod artificial.

Limba română primitivă s-a născut în capitalele administrative romane. Termenii care desemnează viaţa de familie, viaţa religioasă, economia agricolă şi pastorală sunt de origine latină, iar prezenţa lor în cele mai intense nuclee de romanizare autonomă, adică în vestul Banatului şi Transilvaniei, argumentează caracterul său romanic (Tănase, 1995, pp.131-132). Cu toate că în dicţionarul limbii române sunt foarte multe cuvinte slave şi turceşti, în vorbirea curentă circulaţia cuvintelor latine e infinit mai mare decât a celor străine (Panaitescu, *apud* Tănase, 1995).

Lingviştii vorbesc de trei fonduri ale limbii române, care derivă din istorie: fondul autohton traco-geto-dacic, componenta latino-romanică şi aportul slav. Primele două fonduri alcătuiesc fondul de bază („fondul străvechi"), pe care s-au altoit alte influenţe. Cuvintele slave nu fac parte din fondul străvechi, dar ele au contribuit la unitatea lingvistică pe ambele maluri ale Dunării, unitate determinată de preocupări şi interese comune: religie comună (religia ortodoxă), feudalism, lupta împotriva turcilor care i-a unit pe români, bulgari, sârbi, greci şi albanezi. Aşadar, cea mai veche şi adâncă influenţă asupra limbii române este cea slavă, datorată convieţuirii românilor cu slavii pe teritoriul Daciei Traiane. Totuşi, fondul principal de cuvinte, structura gramaticală şi noţiunile fundamentale sunt latine. Trăsăturile de origine asiatică şi nordică sunt mai puţin importante, cu urme mai puţin adânci (Tănase, 1995, pp. 132-133) şi cu răspândire variabilă pe teritoriul ţării. De exemplu, cuvintele turceşti sunt mai numeroase în graiul vorbit în Muntenia, comparativ cu Moldova, iar la transilvăneni numărul acestora scade foarte mult (Drăghicescu, 1996/1907 p. 272). Nu există însă, în limba română, nici un verb împrumutat de la turci (*idem*, p. 270), semn că orientalismul nu incită la acţiune.

Am furnizat aceste informaţii în legătură cu limba română din următorul considerent: limba determină maniera de gândire, schemele logice, natura raţionamentelor, importanţa acordată detaliului, preferinţa pentru un anumit tip de comunicare, poziţionările acţionale, forţa de acţiune (atunci când *a spune* înseamnă *a face*) etc., adică elemente de cultură.

Analiza noastră nu se opreşte aici, deoarece ne interesează diferenţele culturale regionale, prin urmare, este importantă şi limba maternă a indivizilor de altă etnie din aceste regiuni, limbă care exercită o influenţă specifică asupra culturii regionale.

Observăm corespondenţa cu structura etnică (*Tabel nr. 4.4*), doar că, pe ansamblu, numărul celor care declară limba română ca limbă maternă este mai mare decât a celor care se declară de etnie română, lucru absolut firesc.

Proximitatea teritorială este reflectată şi de structura populaţiei după limba maternă: în Transilvania, există un procent crescut de persoane care au ca limbă maternă maghiara, dar şi un procent mai redus din populaţie având ca limbă maternă sârba, croata, slovena, slovaca sau ceha. În Moldova, o parte a

populației are ca limbă maternă ucraineana, rusa și poloneza, iar în Dobrogea apare ca limbă maternă bulgara (v. *Anexa H*), dar și rusa, turca, tătara, greaca și armeana.

Tabelul nr. 4.4 *Structura populației după limba maternă, pe provincii istorice*

	Structura populației (%) după limba maternă			
REGIUNI/LIMBA MATERNĂ	**1930**	**1956**	**1992**	**2002**
Moldova (numărul populației)	2.802.063	3.838.873	4.786.202	4.695.183
Română (%)	88,47	96,72	99,03	98,7
Idiș (%)	4,59	1,42	0,01	0,01
Germana (%)	2,16	0,16	0,04	0,03
Rusa, ucrainiana, ruteana, huțana (%)	2,36	0,75	0,35	0,33
Maghiara (%)	1,25	0,34	0,14	0,16
Alte limbi și nedeclarate (%)	1,07	0,61	0,43	0,77
Valahia (numărul populației)	5.542.183	6.782.315	9.280.754	8.803.449
Română (%)	97,05	98,84	99,01	98,49
Maghiara (%)	0,64	0,26	0,12	0,09
Țigănească (%)	0,57	0,30	0,66	1,09
Alte limbi și nedeclarate (%)	1,74	0,60	0,21	0,33
Transilvania (numărul populației)	5.548.363	6.232.312	7.723.313	7.225.738
Română (%)	58,27	65,48	75,3	76,64
Maghiara (%)	26,69	25,93	20,97	19,81
Germana (%)	9,75	5,98	1,18	0,57
Idiș (%)	2,01	0,16	*	*
Țigănească (%)	0,79	0,61	1,10	1,53
Sârba, croata (%)	0,76	0,68	0,41	0,35
Slovaca, ceha (%)	0,73	0,39	0,29	0,26
Alte limbi și nedeclarate (%)	1,00	0,77	0,75	0,84
Dobrogea (numărul populației)	437.131	635.950	1.019.766	973.811
Română (%)	66,2	88,51	92,07	92,34
Bulgara (%)	9,42	*	0,01	*
Rusa, ucrainiana, ruteana, huțana (%)	8,95	5,25	2,49	2,03
Turca, tătara (%)	8,78	5,03	4,75	4,75
Germana (%)	2,73	0,26	0,13	0,03
Greaca (%)	1,55	0,14	0,09	0,16
Alte limbi și nedeclarate (%)	2,37	0,81	0,46	0,69

prelucrare [A.N.O.] *apud* Recensămintele populației (1930, 1956, 1992, 2002);
* = sub 0,01

Din analiza structurii populaţiei după limba maternă, constatăm următoarele (*Tabel nr. 4.4* şi *Anexa H*):

- Ca şi în cazul etniei, Valahia înregistrează cel mai înalt nivel de omogenitate lingvistică, urmată de Moldova. În ambele regiuni, la ultimul recensământ al populaţiei, limba romanes avea cel mai mare procent în rândul altor limbi materne (0,67 în Moldova şi 1, 09 în Valahia), aspect ce corelează cu rezultatele analizei structurii populaţiei după etnie.
- Limba idiş prezintă o scădere importantă de la recensământul din 1930 la cel din 1956, în toate provinciile române, din cauza deportărilor, aşa cum am menţionat şi în cadrul analizei structurii etnice.
- Recensământul din 1930 păstează urme ale influenţei evreieşti şi slave în Moldova, dar şi a celei germane şi poloneze în Bucovina, inclusiv la nivelul limbii materne. Deducem, de aici, că există şi subculturi regionale, însă o caracterizare pe larg a acestora ar putea fi ţinta unor preocupări viitoare.
- În Valahia, la acelaşi recensământ, observăm drept limbi materne maghiara, germana şi limba idiş, dar şi rusa, greaca şi armeana. Procentele acestora sunt însă foarte reduse, astfel încât nu putem deduce influenţe deosebite la nivel de cultură regională.
- În Transilvania, la nivelul anului 1930, mai mult de 1/3 din populaţie are ca limbă maternă maghiara şi germana, iar în 2002 procentul acesteia se reduce la aproximativ 1/5. Este regiunea care prezintă cel mai mare procent al populaţiei cu altă limbă maternă decât româna. Utilizarea acestor limbi reflectă structuri diferite de gândire (de exemplu, germana se caracterizează prin privilegierea concretului, a raţionamentului logic, accent pe precizie, finalitate, elemente ce indică un context cultural mai sărac, tendinţa spre monocronism, trăsături care corelează cu individualismul şi motivaţia endogenă etc.; maghiara este o limbă fino-ugrică şi observăm că pentru ţările care utilizează o astfel de limbă distanţa faţă de putere este mai redusă). De aici, presupunerea că la nivelul culturii regionale transilvănene am putea avea valori mai mici ale colectivismului decât în Valahia, Moldova şi Dobrogea, o componentă pragmatică mai puternică, un nivel mai scăzut al fatalismului, o planificare mai bună a timpului şi o distanţă mai mică faţă de putere. Apreciem totuşi că diferenţele nu sunt foarte mari.
- În Dobrogea, limbile materne străine cu procentele cele mai importante sunt cele slave şi orientale, indicând din nou natura influenţelor asupra acestei regiuni; reducerea foarte mare a procentului populaţiei cu limba maternă bulgară are cauze istorice, pe care le-am precizat.

Aceste observaţii întăresc analiza precedentă, în sensul că ele sunt coerente cu ceilalţi factori determinanţi analizaţi, reflectând influenţa lor asupra culturilor regionale.

4.2.3 Religia

Comportamentele, atitudinile celor care împărtășesc credințe diferite variază. Acest lucru îl putem observa și atunci când vorbim de etnii diferite, însă religia produce modificări în substraturi mult mai adânci, influențând într-o măsură mai mare individul. Acest lucru este sesizat de sociologul francez Émile Durkheim (*apud* Scott, 2004, pp. 33-34) care consideră că „există în religie ceva etern, care este *sortit să supraviețuiască tuturor simbolurilor specifice* [subl.n. – A.N.O.]...Nu poate exista nicio societate care să nu simtă nevoia de a-și susține și de a-și reafirma la intervale regulate sentimentele colective și ideile colective [religioase – n.n. A.N.O.] care îi definesc unitatea și specificitatea".

Influența religiei asupra culturii este de necontestat. Renumitul antropolog Clifford Gertz (*apud* Geraud ș.a., 2001, p. 297) consideră că dispozițiile și motivațiile care determină un anumit sentiment religios înconjoară ca un halou difuz trăsăturile marcante ale vieții profane a unui popor. Mesajele de tip religios sunt transmise de către familie, societate și mai ales de către propovăduitorii bisericilor. Aceste mesaje, în conformitate cu doctrinele specifice, influențează indivizii la nivel individual și/sau colectiv, orientându-le interesul către propria persoană sau către grupul de apartenență, către acceptarea sau diluarea responsabilității, spre egalitate sau inegalitate, către perceperea timpului și a vieții pământene ca fiind valoroase sau lipsite de importanță, către valorificarea „talantului" prin muncă sau înspre o morală a renunțării în această viață, cu speranța într-o viață viitoare mai bună (Thery, 2002, p. 235). Nu întâmplător, Max Weber (2007/1934) descrie pe larg legătura între religie și sfera economicului, mai precis între protestantism și principiile de bază ale capitalismului, implicând, în fond, o anumită etică a muncii.

Revenind la culturile regionale românești, să analizăm structura populației în funcție de religie, conform datelor sistematizate în *Tabelul nr. 4.5*.

Tabelul nr. 4.5 *Structura populației după religie, pe provincii*

Structura populației (%) după religie**			
REGIUNI/LIMBA MATERNĂ	**1930**	**1992**	**2002**
Moldova (numărul populației)	2.802.063	4.786.202	4.695.183
Ortodoxă (%)	86,17	92,06	91,3
Mozaică (%)	6,66	0,04	0,03
Romano-catolică (%)	5,79	5,28	5,18
Protestantă (%)	0,65	0,03	0,02
Creștini de rit vechi (%)	0,19	0,12	0,28
Neoprotestantă (%)	0,11	1,7	2,5
Atei (%)	0,04	0,06	0,04

Valahia (numărul populaţiei)	5.542.183	9.280.754	8.803.449
Ortodoxă (%)	95,97	97,64	97,59
Mozaică (%)	1,76	0,05	0,03
Romano-catolică (%)	1,03	0,51	0,49
Protestantă (%)	0,54	0,09	0,05
Neoprotestantă (%)	0,13	0,81	1,13
Atei (%)	*	0,13	0,08
Transilvania (numărul populaţiei)	5.548.363	7.723.313	7.225.738
Ortodoxă (%)	34,83	69,4	69,79
Greco-catolică (%)	24,97	2,68	2,51
Protestantă (%)	18,73	12,03	11,03
Romano-catolică (%)	17,07	11,07	10,18
Mozaică (%)	3,48	0,04	0,02
Neoprotestantă (%)	0,76	3,82	5,24
Atei (%)	0,05	0,25	0,19
Dobrogea (numărul populaţiei)	437.131	1.019.766	973.811
Ortodoxă (%)	81,76	91,13	90,88
Mahomedană (%)	8,72	5,13	5,42
Creştini de rit vechi (%)	4,03	1,88	1,84
Protestantă (%)	1,81	0,07	0,04
Romano-catolică (%)	1,67	0,73	0,68
Mozaică (%)	0,73	0,01	0,01
Armeno-gregoriană (%)	0,68	*	*
Neoprotestantă (%)	0,33	0,56	0,84
Atei (%)	*	0,07	0,04

prelucrare [A.N.O.] *apud* Recensămintele populaţiei (1930, 1956, 1992, 2002);
* = sub 0,01 %; ** diferenţa până la 100% reprezintă alte religii şi nedeclarate;

Din evoluţia structurii populaţiei după religie, în perioada 1930-2002[16], rezultă următoarele:

- **Valahia** se remarcă prin omogenitate culturală crescută şi din punct de vedere religios, de-a lungul perioadei analizate. Este provincia cu procentul cel mai ridicat de ortodocşi, religie majoritară. La nivelul anului 1930, pe primul loc în rândul religiilor minoritare se afla religia mozaică (1,76%). E uşor de presupus că după al Doilea Război Mondial procentul scade mult, ca şi în cazul etniei evreieşti şi a limbii idiş, ajungând la numai 0,03% în 2002. Tot atunci, romano-catolicii se aflau pe locul doi, cu un procent de 1,03%. În 2002, şi procentul lor

[16] Menţionăm faptul că de la recensământul din 1930 şi până la cel de după Revoluţie, în 1992, la celelalte recensăminte efectuate, nu s-au mai publicat date referitoare la religie.

este mai mic (0,49%). În schimb, remarcăm creşterea procentului neoprotestanţilor, care, cu ponderi de 0,81% respectiv 1,13%, se situează pe primul loc în rândul minoritarilor la recensămintele din 1992 şi 2002.

- **Moldova** se situează pe locul doi, după Valahia, ca procent al ortodocşilor şi ca nivel al omogenităţii religioase. În anul 1930, la fel ca în Valahia, religia minoritară situată pe primul loc era cea mozaică, cu un procent mai mare, de 6,66%, deoarece aici şi numărul evreilor era mai mare (182.543 comparativ cu 89.850). Urmau romano-catolicii cu 5,79%, protestanţii cu 0,65% şi lipovenii cu 0,19%. Putem deduce cu uşurinţă că după al Doilea Război Mondial romano-catolicii trec pe primul loc în rândul credincioşilor minoritari, înregistrând totuşi scoruri mai mici după Revoluţie: 5,28% în 1992 şi 5,18% în 2002. Neoprotestanţii, care aveau doar 0,11% în 1930, ajung la 2,5% în 2002 (de pe locul şase avansează pe locul trei).

- **Transilvania** se caracterizează prin eterogenitate religioasă ridicată, cel puţin la nivelul anului 1930, când ortodocşii reprezintă doar 34,83% din totalul populaţiei, deşi din 1925 Biserica Ortodoxă Română fusese ridicată la rangul de Patriarhie. Cea mai mare parte a populaţiilor ce alcătuiau etniile minoritare, dar şi o parte importantă a românilor (22,99%) nu erau ortodocşi. Evenimentele istorice ulterioare[17] au produs modificări procentuale la categoriile ortodocşi şi greco-catolici, reflectate la recensămintele din 1992 şi 2002, comparativ cu anul 1930. Astfel, ponderea ortodocşilor a crescut până la 69,79% în 2002, în timp ce a greco-catolicilor a scăzut de la 24,97% (1930) la 2,51% (2002). Romano-catolicii prezintă şi ei procente importante, deşi remarcăm tendinţa de scădere: 17,07% (1930), 11,07% (1992) şi 10,18% (2002). Din punct de vedere dogmatic, diferenţele între ortodocşi şi catolici nu sunt importante, totuşi, la nivel de practici, discurs oficial, implicare socială, susţinere instituţională apar diferenţe între cele două Biserici. Acestea sunt transmise şi în câmpul social. Însă indivizii interacţionează, indiferent de religie. Acest lucru produce o „contaminare" prin procesul de aculturaţie, astfel încât, pentru Transilvania, diferenţele sunt de aşteptat, comparativ cu Valahia şi Moldova, pentru care există o similaritate destul de mare. Totuşi, aspectul care prezintă cel mai mare interes la nivel de

[17] În Transilvania, din 1568, când se proclamă libertatea religioasă prin Dieta de la Turda, care admite patru culte recunoscute (romano-catolicii, calviniştii, luteranii şi unitarienii), ortodocşii sunt doar toleraţi. În perioada 1698-1701, are loc Unirea cu Roma, iar în 1701 Mitropolia Ortodoxă a Transilvaniei este desfiinţată de curtea de la Viena, în locul ei înfiinţându-se Episcopia unită, ridicată la rangul de Mitropolie în 1853. În 1864, şi Biserica ortodoxă este ridicată la rangul de Mitropolie. În 1925, Biserica Ortodoxă Română este ridicată la rangul de Patriarhie. În 1948, sub presiunile Partidului Comunist, Biserica catolică se uneşte cu Biserica Ortodoxă (http://www.patriarhia.ro/ro/structura_bor/istoric_bor_3b.html). După 1989, românii îşi recapătă libertatea religioasă.

cultură regională este populaţia protestantă şi neoprotestantă[18], Transilvania fiind provincia cu cel mai crescut procent al acesteia: 19,49% în 1930, 15,85% în 1992 şi 16,27% în 2002. Acestea sunt motivele pentru care credem că aici indivizii sunt orientaţi mai mult către comportamente economice, productive (spirit de iniţiativă, pragmatism, spirit economic, orientare pe termen mai lung etc.), comparativ cu cei din celelale regiuni.

- Pentru **Dobrogea** procentul ortodocşilor, crescut, variază de la 81,76% (1930) la 91,13% (1992) şi 90,88% (2002). Celelalte religii şi confesiuni reflectă structura etnică. Mahomedanii sunt pe primul loc între minoritari, urmaţi de creştinii de rit vechi. Deşi cu procente destul de reduse, remarcăm şi aici o bogată diversitate religioasă (ca şi în cazul etniei), ceea ce ne face să presupunem un nivel mai crescut de toleranţă comparativ cu Moldova şi Valahia, datorită exerciţiului coabitării.

- Numărul celor care se declară atei este extrem de redus. Doar după 1989, el înregistrează o uşoară creştere, atenuată deja la recensământul următor. Pe provincii, Transilvania are valori mai mari decât în celelalte regiuni, deşi sunt destul de mici şi aici (de exemplu, 0,25% în 1992 şi 0,19% în 2002, de patru ori mai mult decât în Moldova şi Dobrogea şi de aproximativ două ori mai mult decât în Valahia). Această ancorare a existenţei într-o forţă supranaturală poate fi legată de dimensiunea culturală evitarea incertitudinii, pentru care nevoia de explicaţii şi reguli de natură religioasă indică un scor crescut.

- La nivelul tuturor regiunilor, are loc o creştere a procentului neoprotestanţilor în totalul populaţiei. După 1989, dobândirea libertăţii religioase face ca ponderea acestora să înregistreze o creştere continuă, ajungând la nivel naţional la 2,78%, în 2002 (pe locul trei între minoritari, după romano-catolici – 4,74% şi protestanţi – 3,7%). Aceştia „adună puncte" de la protestanţi, romano-catolici, ortodocşi şi atei. Prin atitudinea lor incisivă, atitudine care reflectă o mentalitate diferită, reuşesc să câştige din ce în ce mai mulţi adepţi.

În concluzie, putem afirma faptul că populaţia Transilvaniei, caracterizată de eterogenitate şi la nivel religios, manifestă o toleranţă mai ridicată către diversitate. De asemenea, convertirea la alte confesiuni, în special la cele protestante şi neoprotestante sau convieţuirea alături de persoane aparţinând acestora semnalează diferenţe. Pentru celelalte regiuni (Moldova şi Valahia), caracterizate de omogenitate ridicată din punct de vedere religios,

[18] Asceza protestantă a creat impulsul psihologic prin conceperea muncii ca vocaţie şi ca singur mijloc de asigurare a stării de graţie divină. Mai mult, a legalizat exploatarea acestei dorinţe specifice de a munci, interpretând drept „vocaţie" şi câştigul de bani al întreprinzătorului. Astfel, împlinirea năzuinţei exclusive către împărăţia cerească prin îndeplinirea obligaţiei de muncă vocaţională şi prin asceză a promovat „productivitatea muncii" în sens capitalist (Weber, 2007/1934, p. 188).

presupunem că nu există diferenţe majore ca urmare a efectelor induse de acest tip de influenţă.

4.2.4. Factorii geografici

Factorii geografici (aşezare geografică, climă, relief, resurse naturale) se află printre factorii statici cu influenţă asupra culturii. În cele ce urmează, vom încerca să-i descriem pentru a înţelege natura acestei relaţii.

Clima. Poziţia geografică a provinciilor române, aflate între Occidentul european şi Orientul asiatic, le plasează într-o climă temperat continentală de tranziţie, care face trecerea de la clima continentală la cea mediteraneană. Această climă contribuie la bogăţia vegetaţiei şi a recoltelor. Ea a determinat în trecut o anumită manieră de desfăşurare a muncii (păstrată în mediul rural), caracterizată prin alternanţa dintre perioadele de efort cu cele de odihnă, care se reflectă şi astăzi în profilul cultural românesc, definită de analişti drept inconstanţă, muncă în salturi, lipsa efortului susţinut etc. De asemenea, clima, prin temperatură, umiditate, lumină sau claritate influenţează atât modul de gândire (*clar, definit, expansiv, superficial, reflexiv, profund, individualist* etc.), cât şi stările sufleteşti (veselie, nepăsare sau melancolie). Nefiind vorba de diferenţe climaterice regionale importante nu putem spune că aceasta a produs diferenţe culturale regionale (altfel s-ar pune problema dacă analiza s-ar referi la o comparaţie a locuitorilor de la munte cu cei de la câmpie – v. Mihăilescu, 2007).

Aşezarea şi vecinătatea. Aşezarea geografică, amplasarea teritorială a vechilor provincii româneşti face ca acestea să se bucure de anumite vecinătăţi, care vor exercita influenţe culturale specifice. Proximitatea teritorială faţă de alte popoare va fi reflectată de cultura regională, deoarece aceasta facilitează desfăşurarea contactelor între indivizi. E de presupus, de exemplu, că transilvănenii au avut mai multe contacte cu vecinii lor unguri decât cu bulgarii, sau că dobrogenii au avut relaţii mai intense cu bulgarii (datorită unor interese sociale, economice sau politice). Mai mult decât atât, perimetrele învecinate reflectă şi la nivel etnic această influenţă, întrucât graniţele teritoriale nu constituie şi graniţe etnice, iar istoria a modificat de atâtea ori graniţele, încât amestecul etnic s-a produs inevitabil, şi datorită acestui aspect. Afirmaţia a fost deja demonstrată în cadrul analizei structurii etnice a populaţiei, din cadrul acestui capitol.

Relieful şi resursele naturale. În ceea ce priveşte relieful (variat, bogat în resurse naturale), nu putem sesiza diferenţe deosebite între provinciile studiate, cu excepţia Dobrogei, unde relieful înalt este mai slab reprezentat. Din acest motiv, considerăm că mai degrabă se pot constata diferenţe între munteni şi locuitorii de la câmpie, determinate de relief şi climă (Mihăilescu, 2000, p. 47), decât între culturile regionale. Remarcăm totuşi un aspect deosebit de important

legat de acest factor static: lanţul carpatic, care a izolat Transilvania de restul ţării, fiind un impediment în intensificarea legăturilor cu această regiune, dar, pe de altă parte, un „brâu", care i-a ţinut pe români adunaţi, precum şi un scut în calea turcilor.

Acest tip de relief (variat, cu un sol bogat şi fertil) a oferit întotdeauna surse de subzistenţă românilor, atenuându-le „voinţa, spiritul de întreprindere şi de aventură" (Drăghicescu, *op. cit.*, p. 45). Nevoia de acţiune izvorăşte din cauza sărăciei solului, a luptei cu natura, care oferă roade doar prin munca individului. În cazul românilor, bogăţia naturală a reliefului nu a dus la eforturi deosebite din partea acestora. Ocupaţiile lor de bază (pescuit în Deltă, păstorit la câmpie, vânat la munte) reflectă faptul că pentru a supravieţui au avut nevoie mai mult de adaptare. De asemenea, relieful, prin diversitatea sa, constituie o sursă de imaginaţie pentru individ, oferind acestuia puncte de sprijin în demersuri creatoare.

Rolul acestor factori nu trebuie amplificat. Ei singuri nu sunt capabili să decidă mentalitatea indivizilor dintr-un anumit perimetru geografic. Am văzut deja că nu putem constata influenţe regionale deosebite din partea lor, cu excepţia vecinătăţilor. Totuşi, la nivelul culturii naţionale, influenţele sunt mai sesizabile.

4.2.5. Rasa

Teoriile rasiale bazate pe cranii dolichoide de „clasificare" a rasei albe delimitează trei rase secundare ale acesteia (Drăghicescu, *op. cit.*, p. 33):
1. *homo europeus* – întâlnit la populaţiile germanice, elementul teutonic şi anglo-saxon; 2. *homo alpinus* – tipul populaţiilor celtice şi slave; răspândit în Franţa în provinciile bretone, în Auvergne, Savoia, în Elveţia, Bavaria, România, Albania, Irlanda ş.a.; 3. *homo mediteraneus* – tipul populaţiilor iberice în Spania, în Nordul Africei, în Sicilia, în Italia Meridională şi la rasele semite. Dacă facem o corelaţie cu structura etnică a populaţiei, putem aprecia că tipul „homo alpinus" predomină.

Problema rasei la populaţia românească a fost studiată după Primul Război Mondial, fiind obiect al cercetării ştiinţifice desfăşurate pe lângă unele catedre ale învăţământului universitar sub conducerea unor profesori precum Iuliu Moldovan, Fr. Rainer sau C. Rădulescu-Motru, care au publicat rezultate ale cercetărilor lor experimentale. Ultimul dintre aceştia utilizează metoda de clasificare a raselor după *indicele cefalic*[19] (Rădulescu-Motru, 1999, pp. 152-155), tipologie furnizată de antropologul german R. Martin:
- rasa *mediteraneană* – dolihocefală (craniu lung şi îngust, cu indicele cefalic de

[19] Acest indice se calculează ca raport între diametrul transversal şi cel longitudinal al craniului.

la 73-76);
- rasa *nordică* – mezodolihocefală (capul lunguieţ, cu indicele cefalic de la 76-79);
- rasa *dinarică* – brahicefală (indicele cefalic mediu, de la 81-86);
- rasa *alpină* – hiperbrahicefală (indicele cefalic între 85-87).

Pe baza acestei clasificări, între 1937-1941, Rădulescu-Motru, împreună cu echipa sa, realizează cercetări în 304 centre rurale şi 58 urbane, asupra populaţiei de toate vârstele, începând de la trei ani. Repartiţia pe tipuri rasiale după indicele cefalic a fost următoarea: dolihocefali – 3,2%, mezocefali – 25,6%, brahicefali – 30,3% şi hiperbrahicefali – 40,9%. Aşadar, domină tipurile hiperbrahicefalic şi brahicefalic, specifice rasei alpine şi dinarice.

Ţinând cont de structura etnică a populaţiei din regiunile analizate de noi, putem aprecia că toate aceste rase sunt reprezentate în diferite proporţii, însă nu avem nici o dovadă care să ateste faptul că „rasa" a exercitat o influenţă asupra dominantelor culturale şi nu putem lega direct acest factor de un anumit aspect cultural. Credem totuşi că unii factori ereditari, genetici, au o anumită influenţă, demonstrată ştiinţific de unii cercetători. De exemplu, dimensiunea cutiei craniene e corelată de multe ori cu nivelul de inteligenţă şi se ştie că factorii genetici oferă o rezistenţă mai puternică la boli sau predispun la acestea, pot fi legaţi de o anumită vitalitate sau de o anumită stare de apatie (trebuie avut în vedere şi contextul). Fizionomia, de asemenea, este legată de factorul ereditar, iar de aici chiar se pot face aprecieri culturale (de exemplu, despre ceea ce se înţelege, într-o anumită cultură, prin *om frumos*, pornind de la un anumit ideal şi conducând, uneori, la ideologii extremiste, de genul celei naziste, sau la stereotipii). Simplul fapt al apartenenţei la o anumită rasă produce anumite atitudini, poziţionări ale individului, vizibile mai degrabă în contactul cu indivizii din altă rasă (de exemplu, atitudinea albilor faţă de negri). Percepţia asupra a ceea ce este diferit, mai mult sau mai puţin vizibil (culoarea pielii, pilozitatea, configuraţia feţei, caracteristicile genetice, grupa sangvină, sistemul osos) determină anumite atitudini, care duc uneori la rasism[20].

Un alt studiu, care a urmărit să precizeze tipul de inteligenţă[21] la români şi rapiditatea gândirii, oferă sugestia influenţei eredităţii asupra capacităţii românului de a-şi rezolva problemele cu care se confruntă. Pe regiuni, rezultatele au fost următoarele:

[20] Prin *rasism* înţelegând „practica de a determina actele, atitudinile, politica şi cultura în funcţie de caracteristicile rasiale, având drept consecinţă sugerarea unor forme de inegalitate socială între grupurile şi culturile umane" (Mihu, 2000).
[21] Prin *inteligenţă* înţelegând „ un factor mental ireductibil şi constant, datorită căruia sunt posibile conturările de raporturi logice la om" (*idem*, p. 171).

Tabelul nr. 4.6 *Distribuţia inteligenţei pe provincii*

Provincia	N	Media aritmetică		Tipul	Clasificare
		Inteligenţă	Rapiditate		
Banat	922	56,32	61,70	C3	I
Bucovina	1761	53,69	54,70	D4	II
Dobrogea	1917	52,54	56,50	D3	III
Moldova	9052	49,72	55,62	D3	IV
Muntenia	27445	49,68	55,69	D3	V
Oltenia	7575	48,78	55,37	D3	VII
Transilvania	7109	49,60	56,95	D3	VI

Sursa: Rădulescu-Motru (1999, p. 177);

C3 = inteligent (peste normal) şi rapid în gândire (peste normal);

D3 = normal ca inteligenţă şi rapid în gândire (peste normal);

D4 = normal ca inteligenţă şi cu rapiditate normală;

Din analiza datelor din *Tabelul 4.6* reiese faptul că bănăţeanul este, în medie, mai inteligent decât românii din celelalte provincii, olteanul aflându-se pe ultimul loc. Ca rapiditate în gândire, bănăţeanul este pe primul loc, în timp ce bucovineanul se plasează pe ultimul loc. Cu toate acestea, elitele s-au identificat ca aparţinând Banatului şi Bucovinei. Per total se consideră că românii au un nivel normal de inteligenţă, dar au o rapiditate a gândirii peste normal. Autorul cere însă prudenţă atât în generalizarea datelor, cât şi în interpretarea lor[22].

Unele teorii amplifică rolul rasei asupra culturii, considerând că diferenţele fizice determină diferenţe culturale. Altele afirmă că dacă am credita această idee ar însemna să acceptăm transmiterea ereditară a mentalului şi imposibilitatea modificării acestuia prin educaţie (Todorov, 1989, p. 136). Anumite subiecte pe această temă sunt sensibile, chiar tabu, din cauza evocărilor politice şi ideologice pe care le pot stârni (Mihăilescu, 2007, p. 213). Rezultatele ştiinţifice ne fac să credem că adevărul este undeva la mijloc. Aşa cum se acceptă rolul mediului şi al eredităţii în educaţie, fără a se ajunge la o opoziţie de principiu între cei doi factori, la fel trebuie văzute lucrurile şi în acest caz. Stoczkowski (în Bonte, Izard, 2007, p. 779) consideră că nu ar trebui să credem că noţiunea de „rasă" persistă numai în speculaţii alimentate de prejudecăţi şi fantasme. Ca o concluzie la cercetările efectuate, considerăm că rolul rasei

[22] Alt studiu evocă juxtapunerea dintre antropologia fizică şi cea culturală la nivelul distincţiei între *pământenii* şi *ungurenii* din nordul Olteniei, zona Novaci (Mihăilescu, 2007, pp. 212-213).

asupra diferenţelor culturale regionale româneşti este destul de redus.

4.2.6. Relaţii între determinanţii culturii regionale

Ceea ce am prezentat până aici poate fi reprezentat schematic prin *Figura nr. 4.2*, în care am dorit să accentuăm faptul că între determinanţii dinamici şi cultura regională se manifestă o intercondiţionare şi o cauzalitate reciprocă (mai puţin în cazul fondului etnogenetic de bază, deja constituit şi considerat punct de plecare pentru evoluţia viitoare). De asemenea, remarcăm influenţe şi între factorii determinanţi.

Relaţia de dublă cauzalitate semnifică faptul că un anumit factor este în postura de cauză a unui anumit efect cultural, efect care, la rândul său, prin predispoziţia sau „coerciţia" manifestată inconştient la nivel societal, „modelează" determinantul într-un sens compatibil.

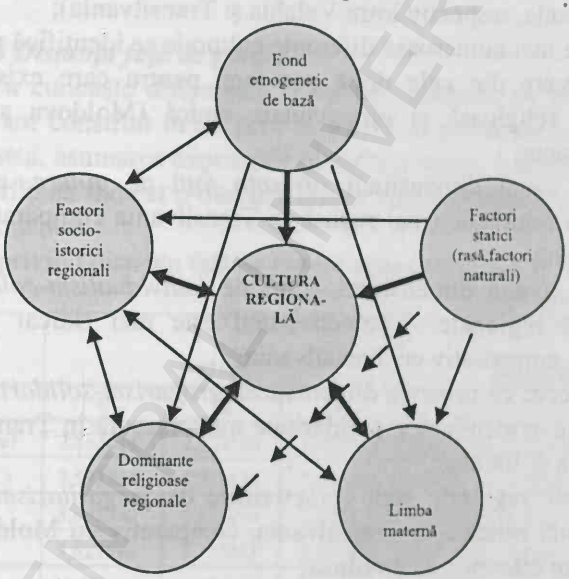


Figura nr. 4.2 – Determinanţi ai culturii regionale. Interdependenţe

Se poate observa că între factorii dinamici şi cultură influenţa este reciprocă. Factorii statici influenţează cultura în mod direct sau indirect (prin influenţa exercitată asupra factorilor dinamici), însă cultura nu poate produce modificări la nivelul acestora.

4.3. Elemente de specificitate culturală regională

Analiza factorilor determinanţi ne-a permis să construim ipotezele statistice cu privire la diferenţele culturale regionale. Aceste ipoteze sunt confirmate sau nu de rezultatele anchetei prin chestionar.

4.3.1. Ipoteze statistice privind culturile regionale româneşti

Construirea ipotezelor, în general, dar mai ales a celor statistice, care presupun comparaţii, sensuri de ordin matematic, relaţii etc., are ca substrat analiza unor fenomene, factori cauzali, nefiind un proces care se poate derula de la sine. Aceasta a constituit parte a motivaţiei pentru care, în prima parte a capitolului, am analizat determinanţii culturii regionale şi interdependenţele dintre aceştia.

Ipotezele statistice pe care le putem enunţa ca urmare a analizei efectuate sunt următoarele:

- **IS1**: între Moldova şi Valahia există mai multe similarităţi culturale decât deosebiri (există un număr mai mare de dimensiuni culturale pentru care diferenţele sunt mai mici decât între Moldova şi Transilvania, respectiv între Valahia şi Transilvania);
- **IS2**: cele mai numeroase diferenţe culturale se identifică prin comparaţia între fiecare din cele două provincii pentru care există similitudine istorică, religioasă şi omogenitate etnică (Moldova şi Valahia) şi Transilvania;
- **IS3**: în cazul dimensiunii *distanţa faţă de putere*, există diferenţe culturale regionale (mai redusă în Transilvania comparativ cu Moldova şi Valahia);
- **IS4**: la nivelul dimensiunii culturale *individualism-colectivism*, există diferenţe regionale – colectivismul este mai ridicat în Moldova şi Valahia, comparativ cu Transilvania;
- **IS5**: în ceea ce priveşte dimensiunea *gregarism-solidaritate*, diferenţele regionale evidenţiază o solidaritate mai crescută în Transilvania faţă de Moldova şi Valahia;
- **IS6**: toate regiunile sunt caracterizate de *inegalitarism între sexe*, cu valori mai ridicate în Transilvania, comparativ cu Moldova şi Valahia, între care diferenţa este redusă;
- **IS7**: la nivelul dimensiunii *valori de tip masculin-valori de tip feminin*, se privilegiază valorile de tip masculin, cu proximitate Moldova-Valahia, iar pentru Transilvania scorurile masculine sunt mai ridicate decât în cazul celorlalte regiuni;
- **IS8**: *evitarea incertitudinii* este destul de ridicată pe ansamblu, cu diferenţe mici între Valahia şi Moldova, care au scoruri mai mari decât Transilvania;
- **IS9**: pentru dimensiunea culturală *orientarea în raport cu timpul* există cel puţin diferenţe între Transilvania (cu scoruri mai mari) şi celelalte două provincii;
- **IS10**: toate regiunile se caracterizează prin *flexibilitate*, dar aceasta este

mai redusă în Transilvania, unde se apreciază mai mult decât în celelalte regiuni valorile care atestă consecvența;

- **IS11**: *hedonismul* are scoruri ridicate la nivelul celor trei provincii; există diferențe privind importanța acordată diferitelor tipuri de hedonism (profan, sacru, „ieftin" sau „scump"), cu similaritate crescută pentru Moldova și Valahia;
- **IS12**: *orientarea către acțiune* este mai accentuată în Transilvania, comparativ cu Moldova și Valahia.

4.3.2. Diagnoza diferențelor culturale regionale[23]

În cele ce urmează vom prezenta diferențele dintre mediile itemilor corespunzători valorilor subsumate dimensiunilor culturale, rezultate în urma prelucrării statistice a datelor.

4.3.2.1. Distanța față de putere

Pentru a cunoaște diferențele culturale regionale cu privire la distanța față de putere am construit itemi care se referă la percepția românilor privind ierarhia, egalitatea, asumarea exprimării propriilor opinii și responsabilizarea. Pe ansamblu, valorile au indicat o distanță relativ ridicată față de putere la primele trei aspecte enumerate.

Datele privind distanța față de putere sunt prezentate în *Tabelul nr. 4.7*:

Tabelul nr. 4.7 *Distanța față de putere*

Distanța față de putere	Medii			Diferențe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i3 (responsabilizare)	2,863014	2,959538	2,649351	-0,096524	0,213663	0,310187*
i20 (asumare/obed.)	3,593103	3,549133	3,636364	0,043971	-0,043260	-0,087231
i27 (egalitate)	3,602740	3,511494	3,376623	-0,091245	-0,226116	-0,134871
i29 (ierarhie)	3,627586	3,775862	3,597403	-0,148276	0,030184	0,178459
Total**	13,686443	13,796027	13,259740	0,380016	**0,513223**	**0,710748**
Media diferențelor				0,095004	**0,128306**	**0,177687**
100 puncte				1,90	**2,57**	**3,55**
Ierarhizare	II	I	III	Min.		Max.

*= diferență semnificativă; ** total brut – orientativ pentru primele trei coloane (nu

[23] Precizăm că eșantionul nu a cuprins respondenți de pe întreg teritoriul regional al vechilor provincii analizate. Gradul de împrăștiere a fost redus, motiv pentru care putem aprecia că, de fapt, datele colectate prin chestionar aduc informații cu privire la unele părți din regiunile analizate. Putem vorbi, în acest sens, de culturi subregionale și precizăm că este vorba de Ardeal, Moldova (partea regățeană) și Oltenia, chiar dacă am preferat să prezentăm generic cele trei vechi provincii românești.

putem agrega scorurile prin simpla însumare şi calculare a mediei pentru că importanţa valorilor este diferită);

Înainte de a interpreta datele obţinute, trebuie să facem o precizare: valorile medii indică toate un singur pol al dimensiunii culturale analizate (în cazul de faţă distanţa mare faţă de putere). Răspunsurile au fost codate în aşa fel încât toate mediile să indice un anumit sens. În interpretare am ţinut cont de acest lucru. De exemplu, pentru itemul 27 (v. *Anexa F*), care se referă la percepţia egalităţii, valoarea maximă de 3,60 pentru Valahia nu arată ca acolo se percepe egalitatea într-o măsură mai mare, ci relevă faptul că aduce scorul maxim la distanţa faţă de putere, adică egalitatea se percepe într-o măsură mai mică decât în Transilvania şi Moldova.

Observăm că toate regiunile analizate se caracterizează printr-o distanţă relativ mare faţă de putere[24] (totuşi nu atât de mare pe cât ne-am fi aşteptat, dar trebuie să ţinem cont de faptul că studenţii chestionaţi fac parte dintr-o generaţie care a trăit în perioada de după comunism, beneficiind de libertate şi valori democratice, de o atitudine mai degajată privind relaţia profesor-elev, respectiv profesor-student, de o independenţă mult crescută privind obţinerea de informaţii etc.; pe de altă parte, nu avem un termen de comparaţie pentru a aprecia foarte clar sensul mediilor, e doar o aproximare a acestora; „centrul matematic" nu este acelaşi lucru cu „scorul mediu" al unei valori, noi oferim doar o sugestie pe baza tendinţei date de valorile medii[25]) şi că există un singur

[24] Ţările în care se vorbeşte o limbă romanică au o distanţă faţă de putere de la mediu la ridicată. La originea acestei distanţe mari faţă de putere se află modelul unui singur centru de putere, model specific Imperiului roman (Hofstede, 1996). Factorii istorici ulteriori au condus la perpetuarea acestui model, ceea ce a condus la menţinerea sau accentuarea elementelor care atestă o distanţă mare faţă de putere. În România, dictatura antonesciană, dar şi cea comunistă sunt dovezi ale faptului că a existat un teren propice pe care acestea s-au grefat foarte bine.

[25] Observăm, de altfel, că în cercetările lui Hofstede mediile diferă (57 pentru distanţa faţă de putere, 65 pentru evitarea incertitudinii, 43 pentru individualism şi 49 pentru masculinitate – aceste valori sunt valabile doar pentru cercetările lui Hofstede, ele nu pot fi preluate în alte studii deoarece nu se respectă condiţia de echivalenţă) în funcţie de valorile medii obţinute pe un număr foarte mare de eşantioane, situaţie care nu se compară cu cea de faţă. Pentru că e vorba de valori nu putem şti dacă un scor de 3,2, de exemplu, indică o creştere peste medie sau o valoare sub medie...Lucrurile sunt mult mai subtile şi doar cercetări ulterioare (o hartă a percepţiilor culturale la români, pe toate subregiunile istorice) ar putea evidenţia acest lucru. Comparaţia nu se face cu o medie matematică, ci cu mediile celorlalte eşantioane. Dar, în teza de faţă, scopul este acela de a analiza diferenţele culturale, lucru permis de metodologia utilizată. Pentru a da totuşi o interpretare datelor, vom considera, convenţional, că mijlocul scalei (3) reprezintă media valorilor.

item pentru care identificăm diferenţe regionale semnificative din punct de vedere statistic. Este vorba despre diferenţa dintre Moldova şi Transilvania cu privire la asumarea responsabilităţii vizavi de calitatea învăţării. Studenţii moldoveni cred într-o măsură mai mică decât colegii transilvăneni că responsabilitatea privind calitatea învăţării le aparţine. De asemenea, tot aceştia acceptă în cea mai mare măsură ierarhia, cu o medie de 3,77 pe o scară de la 1 la 5. În Transilvania, remarcăm cel mai înalt scor în ceea ce priveşte egalitatea şi cel mai redus scor la ierarhie. Cea mai mare medie a mediilor diferenţelor absolute între eşantioane, comparate două câte două, apare între Moldova şi Transilvania (o medie de 3,55, calculată pe o scară de la 1 la 100). La trei dintre itemi Transilvania obţine cel mai scăzut punctaj, aşadar, aici avem cel mai scăzut scor. Există un singur item la care transilvănenii obţin un scor mai redus decât al colegilor lor. Acesta reflectă percepţia că studentul îşi exprimă rar dezacordul faţă de ideile profesorilor, opinie împărtăşită şi în celelalte regiuni şi care reflectă distanţa faţă de putere. Cea mai mică diferenţă apare între Moldova şi Valahia (o medie de 1,9 pe o scară de la 1 la 100). Graficele nr. 4.1.a şi 4.1.b (Anexa I1, Anexa I2) indică diferenţele menţionate. Ierarhia regiunilor în funcţie de distanţa faţă de putere este următoarea: Moldova, Valahia şi Transilvania (ordine descrescătoare), cu proximitate ridicată între primele două regiuni (se confirmă ipoteza statistică). Suma mediilor nu poate fi interpretată ca atare întrucât importanţa valorilor este diferită. Ea apare în tabel doar cu titlu orientativ. Abia analiza datelor din coloanele 5-7 (diferenţe absolute între medii) ne poate confirma sau nu ierarhia regiunilor în funcţie de dimensiunea culturală analizată, de aceea am recurs la un raţionament explicativ în rândurile anterioare. Pentru analiza diferenţelor culturale o medie a mediilor nu ne ajută deoarece conduce la uniformizarea valorilor. De aceea, am preferat să însumăm diferenţele absolute, apoi să calculăm media lor. Aceasta va fi maniera în care vom analiza şi celelalte dimensiuni culturale. Alte explicaţii privind modul de lucru sunt prezentate în capitolul de metodologie a cercetării.

4.3.2.2. Individualism-colectivism

Pe această dimensiune am urmărit câteva elemente esenţiale care descriu nivelul de individualism sau colectivism: conformismul, armonia, primatul intereselor individuale sau colective, loialitatea exprimată prin perceperea unor obligaţii de tip moral, fuga de sancţiunile sociale indirecte prin respectarea angajamentelor asumate şi importanţa acordată autorealizării.

După cum se poate vedea în *Tabelul nr. 4.8*, jumătate dintre itemi prezintă medii care relevă un individualism relativ (conformismul, armonia şi autorealizarea), iar jumătate au valori mai mici decât valoarea centrală[26] (3),

[26] După cum am precizat, această valoare centrală „matematică" poate să nu fie centrul

indicând valori de tip colectivist (primatul intereselor colective, accentuarea obligaţiilor morale şi fuga de sancţiunile sociale[27]). Pentru că nu avem o formulă de agregare a valorilor, apreciem pe baza valorilor medii un nivel mediu de individualism, uşor mai ridicat în Moldova şi Valahia, comparativ cu Transilvania. Constatăm că diferenţa medie maximă apare între Moldova şi Transilvania (de 4,13 puncte), iar diferenţa minimă între Moldova şi Valahia (v. *Tabelului nr. 4.8* şi *Graficelor nr. 4.2.a* şi *4.2.b* din *Anexa I1* şi *Anexa I2*).

Diferenţe semnificative apar pentru patru din cei şase itemi, astfel:

- în ceea ce priveşte importanţa acordată armoniei, se observă că aceasta este redusă, iar studenţii moldoveni se plasează pe ultimul loc (1,78), la o diferenţă semnificativă atât faţă de valahi (1,97), cât şi de transilvăneni (2,15), aceştia din urmă punând cel mai mare accent pe această valoare, comparativ cu ceilalţi;
- interesele colective sunt privilegiate în toate trei regiunile, dar sunt semnificativ mai importante pentru valahi (3,47) comparativ cu moldovenii (3,19);
- respectarea angajamentelor este semnificativ mai accentuată în Transilvania (3,35), comparativ cu Moldova (3,12), aspect coerent şi cu nivelul mai ridicat de consecvenţă din această regiune (v. dimensiunea culturală consecvenţă-flexibilitate);
- nevoia de autorealizare, ridicată în toate regiunile, indică o diferenţă semnificativă între valahi (3,9) şi transilvăneni (3,5);
- pe regiuni, scorurile cele mai ridicate sunt distribuite astfel: în Valahia – pentru nevoia de realizare prin propriile forţe şi bunăstare colectivă; în Moldova – pentru sentimentul datoriei izvorât din obligaţiile morale; în Transilvania – la nivelul valorilor tradiţionaliste[28] (conformism, armonie şi respectarea

---

pe axa valorilor. Recurgem totuşi la ea pentru a avea un sistem de referinţă, convenţional în cazul de faţă.

[27] Un element important în colectivism este conceptul de ruşine, motiv pentru care membrii vor evita să încalce regulile societăţii, pe baza unui sentiment de obligaţie colectivă (Hofstede, 1998, p. 79). Ideea de sancţiune în mentalul colectiv este văzută ca o ruşine, motiv pentru care indivizii vor încerca să o evite.

[28] Rezultatele obţinute de noi sunt confirmate şi de un alt studiu (Voicu&Voicu, 2007, p. 302) care a avut ca scop analiza gradului de modernitate în România. Transilvania a avut cel mai ridicat nivel de tradiţionalism, după Dobrogea. Aceste rezultate trebuie privite nuanţat, în contextul în care chestionarul a fost administrat unui număr relativ mic de cazuri, cu o împrăştiere redusă a eşantionului pe teritoriul regional. De exemplu, în vechea provincie transilvăneană nu a fost nici un respondent din Banat, iar din Crişana-Maramureş doar doi respondenţi. Restul sunt din Ardeal. La fel în celelalte două regiuni. După cum am precizat deja, am putea vorbi despre o comparaţie între Oltenia, Moldova (partea regăţeană) şi Ardeal (subregiuni care pot fi văzute drept „culturi" în cadrul culturilor regionale la care facem referire).

angajamentelor).

Tabelul nr. 4.8

Individualism-colectivism

Individualism	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i9 (conformism)	3,486301	3,425287	3,320513	0,061014	0,165789	0,104775
i28 (armonie)	4,034247	4,218391	3,846154	-0,184144*	0,188093	0,372237*
i47 (interese colective)	2,531034	2,813953	2,628205	-0,282919*	-0,097171	0,185748
i48 (obligaţii morale)	1,856164	1,797688	1,935897	0,058477	-0,079733	-0,138210
i50e (angajament)	2,756944	2,878613	2,653846	-0,121668	0,103098	0,224767*
item26 (independenţă)	3,897260	3,758621	3,545455	0,138640	0,351806*	0,213166
Total	18,561952	18,892553	17,930070	0,846862	0,985689	1,238902
Media				0,141144	0,164281	0,206484
100 puncte				2,82	3,29	4,13
Ierarhizare	II	I	III	Min.		Max.

Din analiza datelor rezultă că nu se confirmă ipoteza statistică la nivelul acestei populaţii - aceea că, în Transilvania, populaţia este mai individualistă. Se confirmă ipoteza că există diferenţe regionale şi că între Moldova şi Valahia există cel mai ridicat nivel de proximitate la nivelul acestei dimensiuni culturale.

4.3.2.3. Gregarism-solidaritate

Dimensiunea culturală gregarism-solidaritate reflectă relaţiile umane, la fel ca dimensiunea individualism-colectivism, dar privite din alt punct de vedere. În timp ce dimensiunea individualism-colectivism subliniază dependenţa individului faţă de grup, dimensiunea gregarism-solidaritate reflectă atitudinea individului faţă de semenii săi şi coeziunea socială. Caracteristicile acestei dimensiuni au fost puse în evidenţă pe baza inventarierii valorilor românilor. Faptul că ierarhia regiunilor se schimbă comparativ cu ierarhia obţinută pentru dimensiunea individualism-colectivism (v. *Tabel nr. 4.8* şi *Tabel nr. 4.9*) ne confirmă necesitatea de a le trata separat. Nu putem pune în evidenţă diferenţele dacă „agregăm" cele două dimensiuni. În plus, faptul că am identificat diferenţe semnificative pentru trei din patru itemi reflectă importanţa acestor diferenţe, care oferă date privind specificul cultural regional. Aşadar, această dimensiune, introdusă de noi, îşi găseşte pe deplin justificarea.

Tabelul nr. 4.9 *Gregarism-solidaritate*

Gregarism	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i10 (spirit contestatar)	3,260274	3,385057	3,705128	-0,124783	-0,444854*	-0,320071*
i12 (solidaritate)	3,205479	3,105263	2,666667	0,100216	0,538813*	0,438596*
i23 (încredere)	2,993151	2,965517	3,012821	0,027633	-0,019670	-0,047303
i44 (suspiciune)	3,655172	3,459770	3,333333	0,195402	0,321839*	0,126437
Total	13,114077	12,915608	12,717949	0,448036	1,325176	0,932407
Media				0,112009	0,331294	0,233102
100 puncte				2,24	6,63	4,66
Ierarhizare	I	II	III	Min.	Max.	

Analizând datele din *Tabelul nr. 4.9* şi *Graficele 4.4.a* şi *4.4.b* (*Anexa II, Anexa I2*), ajungem la următoarele concluzii:

- diferenţa medie maximă se înregistrează între Valahia şi Transilvania (6,63 puncte, pe o scară de la 1 la 100);
- diferenţa medie minimă se înregistrează între Valahia şi Moldova (2,24 puncte);
- la doi dintre cei trei itemi pentru care am obţinut diferenţe semnificative, Valahia se află pe primul loc. La nivelul comparaţiei între Valahia şi Transilvania, obţinem diferenţe semnificative pentru trei itemi, iar între Moldova şi Transilvania pentru doi itemi. De aici, rezultă şi ordinea ierarhică între regiuni: Valahia, urmată de Moldova, apoi de Transilvania;
- spiritul contestatar este perceput ca fiind semnificativ mai accentuat în Transilvania (61,54% dintre respondenţi consideră că românii contestă realizările semenilor), comparativ cu Valahia (37,67%) şi Moldova (47,13%). Această diferenţă de percepţie s-ar putea datora şi consecvenţei mai ridicate din această regiune, dar şi formalismului mai redus – aspecte care îi fac pe transilvăneni să-şi exprime mai deschis ideile în faţa celorlalţi; moldovenii şi valahii, mai duplicitari (după cum vom vedea la dimensiunea consecvenţă-flexibilitate), pot să nu exprime într-o măsură atât de mare opiniile negative;
- în Valahia şi Moldova, lipsa de solidaritate este percepută ca fiind semnificativ mai redusă decât în Transilvania; cea mai mare diferenţă apare între Valahia (cu un scor de 2,8 pentru solidaritate) şi Transilvania (cu un scor de 3,34);
- în ceea ce priveşte încrederea în oameni, scorurile reflectă un nivel destul de redus de încredere: procentul celor care cred că pot avea încredere în oameni, în Moldova, este de 35,06%, cu peste 1/3 de indecişi; doar 33,34% din transilvăneni cred că pot avea încredere în semenii lor, în timp ce peste 1/3 sunt indecişi; cea mai puternică atitudine de mefienţă o întâlnim la valahi unde doar 26,02% îşi exprimă încrederea în oameni, jumătate fiind indecişi;

- suspiciunea, marcată prin perceperea lipsei de scrupule a oamenilor, este semnificativ mai ridicată în Valahia (3,66), comparativ cu Transilvania (3,33);
- se confirmă ipoteza statistică, aceea a unui nivel relativ crescut de gregarism, cu valori mai scăzute pentru Transilvania.

Credem că la originea acestor diferenţe se află în special factorii istorici. Permanenta dominaţie străină, idealul de unitate, eterogenitatea etnică i-au făcut pe transilvăneni să fie mai uniţi, de unde şi un anumit soi de patriotism, mai accentuat în această regiune, conform observaţiilor personale. Pe de altă parte, convieţuirea alături de etnii pentru care spiritul comunitar este important (saşi şi secui) a putut influenţa aprecierea valorilor de acest tip.

4.3.2.4. Egalitarismul între sexe

Această dimensiune abordează planul interschimbabilităţii rolurilor între reprezentanţii celor două sexe[29]. Următoarea dimensiune, valori masculine-valori feminine sondează tipurile de valori. Deoarece diferenţele maxime şi minime constatate între regiuni au fost diferite pe cele două planuri am ajuns la ideea că acestea nu pot fi tratate ca aparţinând aceleiaşi dimensiuni şi că este necesară analiza lor ca dimensiuni separate.

Mediile obţinute la nivelul celor trei eşantioane echivalente pentru itemii corespunzători acestei dimensiuni culturale sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 4.10 *Egalitarismul între sexe*

Inegalitarismul între sexe[30]	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i11	3,979452	4,023256	4,102564	-0,043804	-0,123112	-0,079308
i37	2,668966	2,068966	2,089744	0,600000*	0,579222*	-0,020778
i39	1,808219	1,574713	1,461538	0,233507*	0,346681*	0,113174
i41	2,363014	2,132184	2,025641	0,230830*	0,337373*	0,106543
Total	**10,819650**	**9,799118**	**9,679487**	**1,020533**	**1,140163**	**0,119631**
Media				**0,255133**	**0,285041**	**0,029908**
100 puncte				**5,10**	**5,70**	**0,60**
Ierarhizare	I	II	III		Max.	Min.

Rezultatele din tabel relevă următoarele aspecte cu privire la diferenţele

[29] În studiul GLOBE, în loc de dimensiunea masculinitate-feminitate apar dimensiunile *egalitarismul între sexe* şi *asertivitatea*. Prima dimensiune se suprapune cu primul plan analizat de noi, în timp ce a doua dimensiune are un sens destul de diferit, analizând mai degrabă comportamentele asertive, confruntarea.

[30] Mediile indică polul inegalităţii între genuri.

culturale regionale pe dimensiunea egalitarismul între sexe, care reflectă percepţia asupra *rolurilor sexelor în societate*:
- la trei din patru itemi care fac referire la interschimbabilitatea rolurilor în societate am obţinut diferenţe semnificative (între Valahia şi Moldova şi între Valahia şi Transilvania);
- scorurile relativ scăzute ale mediilor itemilor pentru care am obţinut diferenţe semnificative indică un nivel relativ crescut de interschimbabilitate a rolurilor la nivelul tuturor regiunilor, ceea ce relevă o orientare către egalitarism;
- diferenţa între Moldova şi Transilvania este redusă (0,6 puncte pe o scală de 100 puncte), ambele fiind mai egalitariste, comparativ cu Valahia. Transilvania este cea mai egalitaristă, iar media diferenţelor între această regiune şi Valahia este de 5,7 puncte.
- la un singur item Transilvania obţine valori mai ridicate pentru inegalitate (item 11 – percepţia faptului că bărbaţii acced mai degrabă decât femeile în posturi de conducere), dar şi celelalte două regiuni obţin scoruri mai ridicate la acesta.

Pentru o mai bună apreciere a diferenţelor prezentăm *Graficul nr. 4.5.a* şi *Graficul 4.5.b* (*Anexa I1, Anexa I2*), în care mediile sunt calculate în sensul egalităţii între sexe, pentru a reflecta realitatea culturală şi corectitudinea rezultatelor interpretării. După cum observăm şi din grafic, nu se confirmă ipoteza statistică a inegalităţii între sexe şi a proximităţii între Valahia şi Moldova, la nivelul acestei dimensiuni culturale.

4.3.2.5. Valori masculine - valori feminine

Această dimensiune pune în balanţă importanţa acordată valorilor de tip masculin şi feminin. Este cel de-al doilea plan descris în dimensiunea masculinitate-feminitate a lui Hofstede, cu menţiunea că noi sondăm mult mai multe aspecte. Acest lucru este necesar deoarece nivelul de omogenitate între culturile regionale din cadrul unei ţări este mult mai ridicat decât în cazul culturilor naţionale. Deci, pentru a identifica diferenţe e nevoie să explorăm mai multe aspecte. Am explicat deja de ce am optat pentru tratarea acestui plan ca o dimensiune separată.

Tabelul nr. 4.11 *Valori masculine-valori feminine*

Valori masculine	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i6 (atribuire succes)	3,465753	4,028736	3,615385	-0,562982*	-0,149631	0,413351*
i14 (atribuire eşec)	2,917241	3,109195	3,102564	-0,191954	-0,185323	0,006631
i22a (bogăţie)	3,465278	3,109195	2,756410	0,356082*	0,708868*	0,352785*
i22c (succes)	4,520833	4,603448	4,525641	-0,082615	-0,004808	0,077807
i22b (benevolenţă)	1,805556	1,850575	1,730769	-0,045019	0,074786	0,119805

i22d (înţelegere))	1,500000	1,367816	1,487179	0,132184	0,012821	-0,119363
i30 (izolare soc.)	2,136986	2,252874	2,205128	-0,115887	-0,068142	0,047745
i31 (concurenţa)	3,095890	3,485549	3,551282	-0,389659*	-0,455392*	-0,065733
i45 (intuiţie)	2,020548	1,982759	1,987179	0,037789	0,033368	-0,004421
i16 (raţionament)	3,958904	4,155172	4,102564	-0,196268	-0,143660	0,052608
Total	28,886990	29,945319	29,064103	**2,11044023**	1,83679796	1,26025104
Media				**0,21104402**	0,183679796	0,1260251
100 puncte				**4,22**	3,67	2,52
Ierarhizare	III	I	II	Max.		Min.

Datele din *Tabelul nr. 4.11* şi cele din *Graficele 4.7.a, 4.7.b, 4.8.a, 4.8.b* (*Anexa I1*, *Anexa I2*) ne conduc la următoarele observaţii:

- valorile medii reflectă faptul că în societatea română mixează valori de tip feminin (benevolenţa, nevoia de înţelegere, evitarea izolării sociale, intuiţia) cu valori de tip masculin (nevoia de succes, de bogăţie, accentul pus pe raţionament, acceptarea competiţiei);
- pentru Moldova, apar diferenţe semnificative în raport cu Valahia şi cu Transilvania pentru autoatribuirea succesului[31];
- pentru Moldova şi Transilvania, apare tendinţa de externalizare a eşecului. Valahii îşi autoatribuie eşecurile într-o proporţie mai mare (46,9%) decât moldovenii (36,78%) şi transilvănenii (34,61%);
- în ceea ce priveşte nevoia de bogăţie, constatăm diferenţe semnificative între toate regiunile: cel mai acut resimt această nevoie valahii (cu o medie de 3,47), urmaţi de moldoveni (3,10), iar cel mai slab transilvănenii (2,76), pentru care itemul indică orientarea către feminitate;
- concurenţa este acceptată mai mult de transilvăneni (cu o medie pe eşantion de 3,55) şi de moldoveni (media eşantionului de 3,49), situaţi la o diferenţă semnificativă faţă de valahi (cu o medie de 3,10);
- pe provincii, scorurile cele mai ridicate se obţin astfel: pentru Valahia – bogăţie, fuga de izolare socială, intuiţie, control intern; pentru Moldova – succes, autoatribuirea succesului şi externalizarea eşecului, înţelegere, raţionament; pentru Transilvania – concurenţă şi benevolenţă;
- proximitatea prin prisma mediei diferenţelor absolute apare între Moldova şi Transilvania (2,52 puncte), iar diferenţa maximă între Valahia şi Moldova (4,22 puncte), rezultând următoarea ierarhie: Moldova, Transilvania, Valahia, în această ordine crescând şi importanţa acordată valorilor de tip feminin;
- ipoteza noastră nu se verifică decât parţial: deoarece cei trei itemi la care apar diferenţe semnificative reflectă valorile de tip masculin, putem aprecia un uşor

[31] Autoatribuirea succesului şi externalizarea eşecului sunt valori tipice masculine.

dezechilibru al balanţei, cu greutate în favoarea acestora pentru Moldova şi Transilvania; în Valahia se accentuează uşor valorile de tip feminin, dar diferenţa este redusă (nu avem nici un item pentru care diferenţele să fie semnificative). Ipoteza nu se confirmă nici în ceea ce priveşte proximitatea regională: pentru această dimensiune avem un nivel de similaritate crescut între Moldova şi Transilvania, apărând diferenţe mai mari între Valahia şi Moldova.

4.3.2.6. Evitarea incertitudinii

Pentru a evidenţia elemente de specificitate regională legate de dimensiunea evitarea incertitudinii am construit itemi care să ne permită obţinerea de date cu privire la următoarele aspecte: toleranţa, nevoia de structurare, nevoia de a primi instrucţiuni, nevoia emoţională de a fi ocupat, de a prioritiza, de a fi organizat, de a avea metode structurate de acţiune şi perceperea presiunii timpului.

Mediile eşantioanelor, precum şi diferenţele dintre acestea sunt prezentate în *Tabelul nr. 4.12* (v. *Anexa I1*, *Anexa I2*).

Tabelul nr. 4.12 *Evitarea incertitudinii*

Evitarea incertitudinii	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	**V**	**M**	**T**	**V-M**	**V-T**	**M-T**
i5 (toleranţă)	3,625000	3,689655	3,653846	-0,064655	-0,028846	0,035809
i34 (structurare)	3,417808	3,114943	3,230769	0,302866*	0,187039	-0,115827
i38 (nevoia de răspunsuri)	2,780822	2,741379	2,487179	0,039443	0,293642	0,254200
i40 (nevoia de instrucţiuni)	4,130137	4,321839	4,064103	-0,191702*	0,066034	0,257737*
i17 (nevoia de a fi ocupat)	3,246575	3,522989	3,371795	-0,276413*	-0,125220	0,151194
i50b (prioritizare)	3,027397	2,861272	2,615385	0,166126	0,412013*	0,245887*
i50g (metodism)	3,082192	3,040936	2,896104	0,041256	0,186088	0,144832
i50d (presiunea asupra timpului)	2,835616	2,843023	2,461538	-0,007407	0,374078*	0,381485*
i50k (organizare)	3,308219	3,242775	3,129870	0,065445	0,178349	0,112904
Total	29,453767	29,378810	27,910589	1,155312	1,851309	1,699874
Media				0,128368	0,205701	0,188875
100 puncte				2,57	4,11	3,78
Ierarhizare	I	II	III	Min.	Max.	

Datele sistematizate în tabelul de mai sus şi în anexele la care am făcut

referire reflectă următoarele:
- la nivelul mediilor celor trei eşantioane, medii care indică scorurile pentru valorile colective, există diferenţe, chiar diferenţe semnificative pentru cinci itemi: *nevoia de structurare* (resimţită într-o măsură semnificativ mai mare de valahi, comparativ cu moldovenii), *nevoia de instrucţiuni* (semnificativ mai accentuată pentru moldoveni, comparativ cu valahii şi transilvănenii), *nevoia de a fi ocupat* (cu un scor semnificativ mai mare pentru moldoveni faţă de valahi), *nevoia de prioritizare* (la care valahii obţin un scor semnificativ mai ridicat faţă de moldoveni şi transilvăneni) şi *perceperea presiunii asupra timpului* (semnificativ mai redusă în Transilvania, comparativ cu Moldova şi Valahia);
- regiunile caracterizate de proximitate pe acestă dimensiune sunt Moldova şi Valahia, iar diferenţa maximă apare între Valahia şi Transilvania; deducem, de aici, ierarhia regiunilor, ţinând cont de faptul că Transilvania obţine cele mai scăzute scoruri: Valahia, Moldova, Transilvania, ultima caracterizată de un formalism mai redus;
- diferenţele semnificative şi valorile mediilor indică evitarea relativ ridicată a incertitudinii pentru Valahia şi Moldova. Deoarece nu putem aprecia o valoare de centru pentru această dimensiune nu putem şti dacă Transilvania se situează în jurul mediei sau chiar sub medie. Cert este că are valori semnificativ mai reduse decât cele două regiuni la trei itemi, plus diferenţe mai mici la încă trei itemi (lucru care este reflectat de diferenţa de 4,11 puncte faţă de Valahia şi de 2,57 puncte faţă de Moldova);
- în ceea ce priveşte toleranţa între generaţii nu avem diferenţe semnificative, dar un procent destul de ridicat de respondenţi (60,92% în Moldova, 56,94% în Valahia şi 64,10% în Transilvania) consideră că persoanele în vârstă au o atitudine negativă faţă de tineri; perceperea intoleranţei (între generaţii, etnii, confesiuni, monorităţi sexuale) este specifică societăţilor în care se evită incertitudinea;
- distribuţia scorurilor maxime pe regiuni este următoarea: în Valahia – nevoia de structură, prioritizare, organizare; în Moldova – intoleranţa, nevoia de instrucţiuni şi nevoia de a fi ocupat; în Transilvania, nu avem nicio valoare care indică evitarea incertitudinii cu scor maxim;
- se confirmă ipoteza statistică, aceea că Transilvania are un nivel mai redus de evitare a incertitudinii comparativ cu celelalte două provincii şi că între Valahia şi Moldova diferenţa este mai redusă.

4.3.2.7. Orientarea în raport cu timpul

Această dimensiune se suprapune parţial peste dimensiunea orientarea pe termen lung descrisă de Hofstede. Itemii se referă la percepţia asupra unor elemente precum obţinerea de rezultate ca urmare a unui efort susţinut, înclinaţia de a economisi, accentul pe trecut sau pe întreprinderea unui efort pentru crearea

unei anumite imagini. Dimensiunea descrisă vizează mai multe aspecte, dar practic a fost imposibil ca printr-un singur chestionar să le cuprindem pe toate. Acest lucru este valabil şi pentru celelalte dimensiuni.

Pentru a analiza rezultatele referitoare la această dimensiune culturală vom urmări datele din *Tabelul nr. 4.13* şi *Graficele 4.6.a* şi *4.6.b* (*Anexa I1*, *Anexa I2*).

Tabelul nr. 4.13 *Orientarea în raport cu timpul*

Orientarea în raport cu timpul	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i25 (protejarea obrazului)	4,123288	4,005747	4,115385	0,117541	0,007903	-0,109637
i35 (trecut)	1,924658	1,988506	2,102564	-0,063848	-0,177907	-0,114058
i36 (perseverenţa)	4,331034	4,408046	4,576923	-0,077011	-0,245889*	-0,168877*
i49 (spirit economic)	3,678082	3,668605	4,000000	0,009478	-0,321918*	-0,331395*
Total	14,05706	14,07090	14,79487	0,267878	0,753616	0,723968
Media				0,066969	0,188404	0,180992
100 puncte				1,34	3,77	3,62
Ierarhizare	III	II	I	Min.	Max.	

Conform celor prezentate în tabel, rezultă următoarele aspecte legate de dimensiunea orientarea în raport cu timpul:

- la trei din cei patru itemi Transilvania obţine scoruri superioare celorlalte două provincii; pentru doi dintre aceştia (perseverenţa şi spiritul economic) diferenţele sunt semnificative;
- importanţa acordată trecutului este ridicată în cazul tuturor eşantioanelor (pentru 82,87% din respondenţii valahi, 78,16% moldoveni şi 69,23% transilvăneni);
- în general, studenţii români nu percep faptul că s-ar comporta la şcoală diferit faţă de cum se comportă acasă (doar 8,97% din transilvăneni, 6,85% din valahi şi 13,21% din moldoveni simt diferenţa);
- scorurile mediilor eşantioanelor indică valori mai mari pentru Transilvania la orientarea în raport cu timpul;
- media diferenţelor absolute este maximă între Transilvania şi Valahia (3,77 puncte) şi minimă între Moldova şi Valahia (1,34 puncte);
- se confirmă ipoteza noastră, aceea că vor exista diferenţe între Transilvania şi celelalte două provincii, în sensul că Transilvania are scoruri mai ridicate pentru valori specifice orientării pe termen lung;
- considerăm că la originea diferenţelor se află în special religia, deoarece valorile pentru care se obţin diferenţe semnificative sunt valori protestante

(perseverenţa şi cumpătarea).

4.3.2.8. Consecvenţă-flexibilitate

Construirea dimensiunii se bazează pe analiza conţinutului dimensiunii mândrie-modestie a lui Hofstede şi a valorilor românilor. Această dimensiune reflectă un plan din cele două (mândrie-modestie, consecvenţă-flexibilitate) aparţinând dimensiunii propuse de acest cercetător, dar este sondată mai în profunzime. Am privilegiat acest plan deoarece am considerat că mândria-modestia nu corelează automat cu consecvenţa, respectiv flexibilitatea. Mândria de a fi cetăţean al unei ţări, aşa cum apare în chestionarul lui Hofstede, nu ni se pare a caracteriza mândria, în general, astfel încât să se poată compara cu modestia. Pe de altă parte, acest item, în cazul unor provincii precum Transilvania, poate crea impresia de naţionalism. În plus, am preferat să analizăm planul consecvenţei-flexibilităţii deoarece datele oferite de acesta ni s-au părut a fi mai importante pentru management (ţinând cont că trebuia să limităm numărul de itemi, oricum destul de ridicat).

Pentru a analiza diferenţele regionale prin prisma conţinutului dimensiunii consecvenţă-flexibilitate am încercat să obţinem informaţii cu privire la elementele care o compun (coerenţă, consecvenţă, căutarea performanţei în muncă, religiozitate, dualitate, flexibilitate, creativitate, inconstanţă, privilegierea soluţiei de moment). Foarte multe dintre trăsăturile românilor inventariate de către noi fac referire la aceste valori, motiv pentru care le-am luat în considerare.

Rezultatele obţinute (*Tabelul nr. 4.14* şi *Graficele 4.10.a, 4.10.b, 4.11.a, 4.11.b* din *Anexa I1* şi *Anexa I2*) oferă posibilitatea analizei diferenţelor:

Tabelul nr. 4. 14 *Consecvenţă-flexibilitate*

Consecvenţă	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i2 (coerenţă)	2,287671	2,235632	2,461538	0,052039	-0,173867	-0,225906
i21 (dualitate)	2,972603	2,913295	3,115385	0,059308	-0,142782	-0,202090
i33 (consecvenţă)	3,779310	3,747126	3,756410	0,032184	0,022900	-0,009284
i43 (religiozitate)	3,917808	3,895349	4,141026	0,022459	-0,223217	-0,245677
i50a (flexibilitate)	1,952055	1,925287	2,064103	0,026767	-0,112048	-0,138815
i50j (inconstanţă)	2,479167	2,595376	2,394737	-0,116209	0,084430	0,200639
i 24 (creativitate)	2,205479	2,104046	2,423077	0,101433	-0,217597*	-0,319031*
i50i (entuziasm)	2,434483	2,360465	2,628205	0,074018	-0,193722	-0,267740
i50f (soluţie de moment)	2,506849	2,522989	2,558442	-0,016139	-0,051592	-0,035453
i50h (performanţă)	2,779310	2,901163	2,692308	-0,121852	0,087003	0,208855

Total	27,314736	27,200728	28,235230	0,622409	1,309159	1,853490
Media				0,062241	0,130916	0,185349
100 puncte				1,24	2,62	3,71
Ierarhizare	II	III	I	Min.		Max.

În urma interpretării acestor scoruri, concluzionăm următoarele:
- la şapte itemi din zece Transilvania obţine scoruri mai mari decât Moldova şi Valahia în sensul consecvenţei; cu toate acestea, nu putem spune că transilvănenii se caracterizează prin consecvenţă – toate regiunile se caracterizează prin flexibilitate, numai că în Transilvania nivelul de consecvenţă este mai ridicat comparativ cu celelalte două provincii;
- obţinem diferenţe semnificative la un singur item – *creativitatea* – între Moldova (cu o medie pe eşantion de 3,86) şi Transilvania (cu scorul de 3,58);
- urmărind comparativ mediile eşantioanelor pentru fiecare item în parte constatăm următoarele: 1. valahii percep mai mult decât moldovenii şi transilvănenii că sunt delăsători şi cred mai mult decât aceştia că s-ar comporta la fel dacă ar avea un alt rol în societate; 2. moldovenii se percep a fi mai flexibili, dualişti, creativi, entuziasmaţi de începerea unui lucru nou şi mai orientaţi către munca bine făcută decât confraţii lor (cu toate că şi aici media este relativ scăzută – 2,9); 3. transilvănenii se văd a fi mai religioşi (din nou se confirmă tradiţionalismul mai accentuat în această regiune) şi mai coerenţi între afirmaţii şi fapte, comparativ cu moldovenii şi valahii; de asemenea, ei cred într-o măsură mai mare că pot fi descurajaţi cu uşurinţă în munca lor;
- media diferenţelor absolute este maximă între Moldova şi Transilvania (3,71 puncte), indicând flexibilitatea mai accentuată a moldovenilor; diferenţa minimă se constată între eşantionul din Moldova şi cel din Valahia (1,24 puncte);
- deoarece am obţinut diferenţe semnificative doar pentru un item, credem că dimensiunea merită a fi explorată prin introducerea de noi itemi, pentru a confirma sau infirma relativa omogenitate în privinţa acestei dimensiuni;
- ipoteza noastră cu privire la această dimensiune se confirmă: regiunile se caracterizează mai mult prin flexibilitate, Transilvania având un scor mai redus decât Valahia şi Moldova (pentru care nivelul de similaritate privind această dimensiune este crescut);
- scorurile itemilor denotă faptul că, în România, deşi există variaţii regionale, domină o cultură a supravieţuirii (caracterizată de privilegierea soluţiei de moment, flexibilitate, cameleonism, dualitate, inconstanţă, dar şi de creativitate şi entuziasm), opusă unei culturi a performanţei (în care accentul se pune pe lucrul bine făcut, pe consecvenţă, răbdare, efort continuu);
- considerăm că la originea diferenţelor se află în special factorii etnogenetici (factori care au format în ansamblul lor un teren propice pentru dezvoltarea acestor valori) şi evenimentele istorice, care au permis întărirea, sedimentarea

lor în mentalul colectiv. Permanentele frământări, accentuate mai ales în Moldova şi Valahia (războaiele, desele schimbări de domni, domniile fanariote etc., care însemnau biruri sau pierderea agoniselii pentru omul de rând, au dezvoltat foarte mult instinctul de autosupravieţuire – promisiuni, acorduri, comploturi, conspiraţii, trădări, vicleşuguri). Implicându-se mereu în activităţi de acest gen, românii nu şi-au acordat tihna necesară dezvoltării unei culturi a performanţei.

4.3.2.9. Hedonism-constrângere

Elementele avute în vedere pentru reliefarea unor aspecte specifice acestei dimensiuni culturale au fost următoarele: timpul liber şi maniera de utilizare a acestuia, satisfacerea propriilor dorinţe sau perceperea unor constrângeri exterioare în îndeplinirea lor şi moderaţia, ca măsură a unor constrângeri de natură internă.

Tabelul nr. 4.15 *Hedonism-constrângere*

Hedonism	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	V	M	T	V-M	V-T	M-T
i1a (distracţie)	3,706294	3,610465	3,558442	0,095829	0,147852	0,052024
i1b (cumpărături)	3,377622	3,174419	3,103896	0,203204*	0,273726*	0,070523
i1c (hobby)	3,818182	3,748466	3,896104	0,069716	-0,077922	-0,147638
i1d (introspecţie)	3,321678	3,305389	3,506494	0,016289	-0,184815	-0,201104
i1e (evenim. artistice)	2,598592	2,739884	2,805195	-0,141293	-0,206603	-0,065310
i1f (ceremonii relig.)	2,741259	3,093023	3,402597	-0,351765*	-0,661339*	-0,309574
i18 (fericire)	3,801370	3,787356	3,782051	0,014014	0,019319	0,005305
i19 (constrângere ext.)	3,020548	3,045977	3,166667	-0,025429	-0,146119	-0,120690
i32 (moderaţie)	2,431507	2,931034	2,602564	-0,499528*	-0,171057	0,328470*
Total	28,817051	29,436015	29,824009	**1,417065**	**1,888752**	**1,300638**
Media				**0,157452**	**0,209861**	**0,144515**
100 puncte				**3,15**	**4,20**	**2,89**
Ierarhizare	III	II	I		Max.	Min.

Rezultatele, conform *Tabelului nr. 4.15*, sugerează următoarele:

- transilvănenii sunt mai „hedonici" decât moldovenii şi valahii, deşi toate regiunile sunt mai degrabă „hedonice";
- valahii se percep a fi mai moderaţi (cu o medie pe eşantion de 3,57), la o diferenţă semnificativă faţă de moldoveni (a căror medie este de 3,07); o altă diferenţă semnificativă în ceea ce priveşte moderaţia se înregistrează între

moldoveni (3,07) şi transilvăneni (3,4), sugerând că moldovenii se consideră mai puţin moderaţi (comparativ cu celelalte regiuni) în legătură cu ceea ce îşi doresc pentru ei;
- referitor la perceperea constrângerilor exterioare, transilvănenii au cel mai redus scor (2,84), comparativ cu moldovenii (2,96) şi valahii (2,98), dar aceste constrângeri nu îi împiedică pe niciunii foarte mult să facă ceea ce le place;
- transilvănenii percep că au mai mult timp liber decât moldovenii şi valahii, asta şi din cauză că ei sesizează într-o măsură mai mică decât aceştia presiunea timpului (aşa cum am văzut la dimensiunea evitarea incertitudinii).
- pe ansamblu, putem afirma că respondenţii din toate regiunile se consideră fericiţi, lucru care ne confirmă că au grijă să-şi facă timp pentru ei, în ciuda acelor constrângeri exterioare pe care le percep;
- media diferenţelor absolute este maximă între Transilvania şi Valahia (2,78) şi minimă între Transilvania şi Moldova (2,22), ceea ce semnifică faptul că transilvănenii au mai multă grijă de „sufletul" lor.

Interesant de urmărit şi tipul de hedonism („profan" sau „sacru", în sensul de prozaic sau spiritual, „ieftin" sau „scump", aici având în vedere resursele financiare necesare) şi de a afla ce tipuri de activităţi sunt privilegiate în timpul liber (*Tabelul nr. 4.16*).

Tabelul nr. 4.16 *Timp liber*

Hedonism	Timp liber	Medii		
	Itemi	V	M	T
	i1a (distracţie)	3,706294	3,610465	3,558442
	i1b (cumpărături)	3,377622*	3,174419	3,103896
	Total	**7,083916**	6,784884	6,662338
„Profan"	Media	**3,541958**	3,392442	3,331169
	i1c (hobby)	3,818182	3,748466	3,896104
	i1d (introspecţie)	3,321678	3,305389	3,506494
	i1e (evenim. artistice)	2,598592	2,739884	2,805195
	i1f (ceremonii relig.)	2,741259*	3,093023	3,402597
	Total	12,479710	12,886763	**13,610390**
„Sacru"	Media	3,119928	3,221691	**3,402597**
Total		35,585295	35,950852	**37,214286**
Media		3,260604	3,278608	3,378788

Datele prezentate în tabelul de mai sus, corelate cu cele din *Tabelul 4.15*, reflectă următoarele realităţi:
- *valahii* percep mai mult faptul că sunt constrânşi de factori externi în satisfacerea propriilor dorinţe, că sunt mai moderaţi şi că au cel mai puţin timp

liber, de unde orientarea cu precădere către hedonismul „profan" şi „scump", pentru care satisfacţia se obţine rapid şi durează puţin. Ei acordă o importanţă ridicată timpului pentru distracţie şi cumpărături şi cea mai mică importanţă timpului pentru practici religioase, comparativ cu respondenţii din celelalte două regiuni. La capitolul „timp pentru cumpărături", valahii se situează la o distanţă semnificativă în raport cu moldovenii şi transilvănenii, ultimii dovedindu-se a fi cei mai cumpătaţi.

- *transilvănenii*, pentru care timpul este mai „dilatat", iar constrângerile externe mai reduse, privilegiază hedonismul „sacru", în general mai „ieftin", cu satisfacţii obţinute cu mai puţine resurse financiare, prin răbdare, dar cu efect pe termen mai lung. Ei obţin mediile cele mai mari la importanţa timpului pentru hobby-uri, introspecţie, evenimente artistice şi ceremonii religioase, având în final cel mai ridicat scor la capitolul timp liber. Sedentarismul introspectiv al transilvănenilor corelează cu rezultatele de la dimensiunea *acţiune-sedentarism*, iar nivelul importanţei practicilor religioase concordă cu importanţa religiei în viaţa lor, reflectând consecvenţa între vorbe şi fapte, elemente precizate la dimensiunea *consecvenţă-flexibilitate*.
- *moldovenii*, mai puţin hedonici decât transilvănenii, dar cu scoruri mai crescute decât valahii, nu au medii maxime pentru niciunul dintre itemii care se referă la timpul liber. Comparativ cu valahii, privilegiază mai mult evenimentele artistice şi ceremoniile religioase, iar faţă de transilvăneni, apreciază mai mult distracţiile şi cumpărăturile. Sunt mai puţin introspectivi şi acordă o importanţă mai redusă timpului pentru hobby-uri în raport cu transilvănenii şi valahii.

În urma acestei analize, remarcăm confirmarea parţială a ipotezei statistice: privilegierea hedonismului. Nu se confirmă proximitatea crescută între Valahia şi Moldova, diferenţele fiind mai mici între Transilvania şi Moldova, pe această dimensiune culturală.

4.3.2.10. Acţiune-sedentarism

După cum am precizat în *Subcapitolul 4.1.*, dimensiunea acţiune-sedentarism se referă la măsura în care individul privilegiază faptele cu rezultate în domeniul concretului.

Pentru a analiza elementele de conţinut ale acestei dimensiuni am construit itemi care se referă la orientarea către pragmatism şi utilitate, privilegierea acţiunii pentru schimbarea lucrurilor, accentul pus pe punerea ideilor în practică, pe rezultatele vizibile, pe concret. Mediile itemilor pe eşantioanele regionale şi diferenţele absolute între aceste medii sunt sistematizate în *Tabelul nr. 4.17.*

Tabelul nr. 4. 17 *Acţiune-sedentarism*

Acţiune	Medii			Diferenţe absolute		
Itemi	**V**	**M**	**T**	**V-M**	**V-T**	**M-T**
i4 (pragmatism)	3,055172	3,264368	3,051282	-0,209195	0,003890	0,213086
i7 (voluntarism)	3,335616	3,195402	3,166667	0,140214	0,168950	0,028736
i8 (utilitarism)	3,452055	3,502890	3,615385	-0,050835	-0,163330	-0,112494
i13 (punere în practică)	4,102740	4,427746	4,282051	-0,325006*	-0,179312	0,145694
i15 (concret)	4,184932	4,137931	4,192308	0,047000	-0,007376	-0,054377
i42 (rezultate vizibile)	3,834483	3,977011	3,935897	-0,142529	-0,101415	0,041114
Total	21,964998	22,505348	22,243590	**0,914780**	**0,624272**	**0,595501**
Media				**0,152463**	**0,104045**	**0,099250**
100 puncte				**3,05**	**2,08**	**1,99**
Ierarhizare	III	I	II	Max.		Min.

Din aceste date extragem următoarele elemente de diferenţiere culturală la nivel regional:

- românii sunt orientaţi mai mult către acţiune, dar există diferenţe legate de privilegierea unor anumite valori privind acest pol: moldovenii se declară a fi mai pragmatici, mai orientaţi către finalizarea lucrurilor începute şi către obţinerea de rezultate vizibile decât valahii şi transilvănenii; aceştia din urmă sunt mai utilitarişti şi au un sens al concretului mai accentuat, în timp ce valahii percep că acţionează pentru a schimba lucrurile în sensul dorit de ei mai mult decât respondenţii din celelalte regiuni;
- diferenţe semnificative obţinem pentru un singur item, cel care se referă la implementarea proiectelor, între moldoveni (cu o medie pe eşantion de 4,43) şi valahi (cu media de 4,10);
- media diferenţelor absolute este de 3,05 puncte între Moldova şi Valahia şi de 1,99 puncte între Moldova şi Transilvania;
- ipoteza noastră statistică se confirmă parţial: transilvănenii sunt mai orientaţi către acţiune comparativ cu valahii, dar nu şi comparativ cu moldovenii.

Din scorurile obţinute la această dimensiune, corelate cu cele de la dimensiunea hedonism-constrângere, se observă că la români *hedonismul* nu corelează invers cu *acţiunea* (valahii, situaţi pe locul trei la hedonism, ar fi trebuit să fie pe primul loc în ceea ce priveşte orientarea către acţiune), deci introducerea acestei dimensiuni se justifică (înseamnă că măsoară „altceva", nu este polul opus al dimensiunii anterioare).

4.3.2.11. Diferenţe privind dimensiunile culturale – tablou sintetic

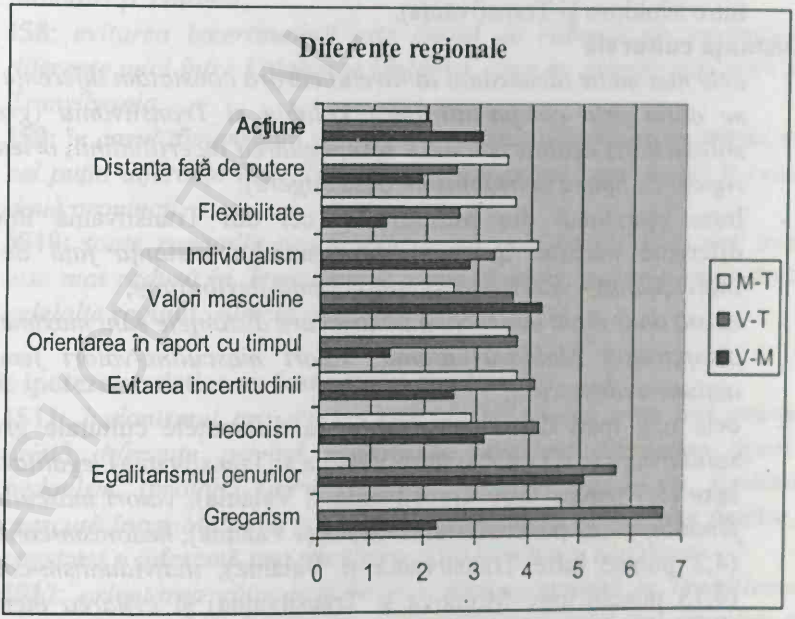
Pentru a avea o imagine de ansamblu cu privire la diferenţele culturale am sistematizat toate diferenţele înregistrate şi comentate până aici, în *Tabelul*

nr. 4.18:

Tabelul nr. 4.18 *Diferenţe absolute*

Diferenţe absolute	Valahia-Moldova	Valahia-Transilvania	Moldova-Transilvania
Distanţa faţă de putere	1,900079 (min)	2,566116	3,553740 (max)
Individualism	2,822872 (min)	3,285630	4,129674 (max)
Gregarism	2,240178 (min)	6,625880 (max)	4,662036
Egalitarismul genurilor	5,102663	5,700816 (max)	0,598154 (min)
Valori masculine	4,220880 (max)	3,673596	2,520502 (min)
Evitarea incertitudinii	2,567360 (min)	4,114020 (max)	3,777497
Orientarea în raport cu timpul	1,339389 (min)	3,768080 (max)	3,619841
Flexibilitate	1,244819 (min)	2,618318	3,706979 (max)
Hedonism	3,149032	4,197227 (max)	2,890306 (min)
Acţiune	3,049267 (max)	2,080908	1,985003 (min)

Observaţiile din paranteze indică diferenţa maximă şi minimă pentru comparaţiile între eşantioane, pe fiecare dimensiune culturală. Pentru o imagine mai clară asupra diferenţelor prezentăm şi următorul grafic:



Graficul nr. 4.0 – Media diferenţelor absolute pe comparaţii perechi între eşantioane

Urmărind tabelul sintetic al diferenţelor şi reprezentarea grafică corespunzătoare putem face următoarele aprecieri (v. *Fig.nr. 4.2, 4.3* din *Anexa J*):

A) **Proximitate culturală**

- *la nivelul a şase din cele zece dimensiuni ale culturii regionale, diferenţele minime se identifică prin compararea eşantionului din Moldova cu cel din Valahia.* Aceste dimensiuni sunt: *distanţa faţă de putere, individualism-colectivism, gregarism-solidaritate, evitarea incertitudinii, orientarea în raport cu timpul* şi *consecvenţă-flexibilitate*;
- pentru celelalte patru dimensiuni culturale (*egalitarism între sexe, valori masculine-valori feminine, hedonism-constrângere* şi *acţiune-sedentarism*) există proximitate culturală între Moldova şi Transilvania;
- *nu există nici o dimensiune culturală pentru care să înregistrăm o distanţă minimă între Valahia şi Transilvania*, aşadar diferenţa cea mai mare este între aceste două regiuni;
- cele mai mici diferenţe se obţin în cazul dimensiunilor *egalitarism între sexe* (0,6 puncte între Transilvania şi Moldova), *consecvenţă-flexibilitate* (1,24 puncte între Valahia şi Moldova), *orientarea în raport cu timpul* (1,34 puncte între Moldova şi Valahia), *distanţa faţă de putere* (1,9 puncte între Moldova şi Valahia) şi *acţiune-sedentarism* (1,99 puncte între Moldova şi Transilvania).

B) **Distanţă culturală**

- *cele mai multe dimensiuni la nivelul cărora constatăm diferenţe maxime se obţin prin comparaţii între Valahia şi Transilvania* (*gregarism-solidaritate, egalitarism între sexe, evitarea incertitudinii, orientarea în raport cu timpul* şi *hedonism-constrângere*);
- între eşantionul din Moldova şi cel din Transilvania înregistrăm diferenţe maxime în cazul dimensiunilor *distanţa faţă de putere, individualism-colectivism* şi *consecvenţă-flexibilitate*;
- *există doar două dimensiuni pentru care distanţele sunt maxime în cazul comparaţiei Moldova-Valahia*: *valori masculine-valori feminine* şi *acţiune-sedentarism*;
- cele mai mari diferenţe se obţin la diferenţele culturale *gregarism-solidaritate* (6,63 puncte între Valahia şi Transilvania), *egalitarism între sexe* (5,7 puncte între Transilvania şi Valahia), *valori masculine-valori feminine* (4,22 puncte între Moldova şi Valahia), *hedonism-constrângere* (4,2 puncte între Transilvania şi Valahia), *individualism-colectivism* (4,13 puncte între Moldova şi Transilvania) şi *evitarea incertitudinii* (4,11 puncte între Valahia şi Transilvania).

În urma prelucrării, sistematizării şi interpretării datelor, obţinute prin administrarea chestionarului, constatăm următoarele:

A) **Ipoteza de bază a tezei, ipoteza complementară şi şapte dintre ipotezele statistice au fost confirmate:**

- **HP** : *între vechile provincii istorice româneşti există diferenţe culturale;*
- **HC**: *pentru seturi comune de valori specifice (seturi care ţin de fondul cultural naţional) importanţa acordată valorilor este diferită la nivel regional;*
- **IS1**: *între Moldova şi Valahia există mai multe similarităţi culturale decât deosebiri;*
- **IS2**: *cele mai numeroase diferenţe culturale se identifică prin comparaţia între fiecare din cele două provincii, pentru care există similitudine istorică, religioasă şi omogenitate etnică (Moldova şi Valahia), şi Transilvania* (prin această comparaţie au fost găsite opt diferenţe maxime din zece);
- **IS3**: *la nivelul dimensiunii distanţa faţă de putere, există diferenţe culturale regionale (mai redusă în Transilvania comparativ cu Moldova şi Valahia);*
- **IS5**: *pentru dimensiunea gregarism-solidaritate, diferenţele regionale evidenţiază o solidaritate mai crescută în Transilvania, comparativ cu Moldova şi Valahia;*
- **IS8**: *evitarea incertitudinii este destul de ridicată pe ansamblu, cu diferenţe mici între Valahia şi Moldova, care au scoruri mai mari decât Transilvania;*
- **IS9**: *în cazul dimensiunii culturale orientarea în raport cu timpul există cel puţin diferenţe între Transilvania (cu scoruri mai mari) şi celelalte două provincii;*
- **IS10**: *toate regiunile se caracterizează prin flexibilitate, dar aceasta este mai redusă în Transilvania, unde se apreciază mai mult decât în celelalte regiuni valorile care atestă consecvenţa;*

B) **Unele ipoteze statistice au fost parţial confirmate:**

- **IS11**: *hedonismul are scoruri ridicate la nivelul celor trei provincii; există diferenţe privind importanţa acordată diferitelor tipuri de hedonism (profan, sacru, „ieftin" sau „scump"), cu similaritate crescută între Moldova şi Valahia* – aici, după prelucrarea datelor, am constatat o diferenţă mai mică între Transilvania şi Moldova;
- **IS12**: *orientarea către acţiune este mai accentuată în Transilvania* – cercetarea a evidenţiat faptul că transilvănenii sunt mai orientaţi către acţiune comparativ cu valahii, dar nu şi cu moldovenii, care se situează

pe primul loc;

C) **Alte ipoteze statistice nu s-au confirmat:**

- **IS4**: *la nivelul dimensiunii culturale individualism-colectivism există diferenţe regionale – colectivismul este mai ridicat în Moldova şi Valahia, comparativ cu Transilvania* – datele indică o tendinţă către individualism, cu valori mai ridicate pentru Moldova şi Valahia;
- **IS6**: *toate regiunile sunt caracterizate de inegalitarism între sexe, cu valori mai ridicate în Transilvania, comparativ cu Moldova şi Valahia, între care diferenţa este redusă* – de fapt avem egalitarism între sexe, cu proximitate Transilvania-Moldova;
- **IS7**: *la nivelul dimensiunii valori de tip masculin-valori de tip feminin se privilegiază valorile de tip masculin, cu proximitate Moldova-Valahia, iar pentru Transilvania scorurile masculine sunt mai ridicate decât în cazul celorlalte regiuni* – am ajuns la concluzia unui echilibru între valorile de tip masculin şi feminin, cu o uşoară privilegiere a valorilor de tip masculin în Moldova şi Transilvania, pentru care se constată o distanţă mai mică decât între Moldova şi Valahia.

***

„Viaţa sufletească este ecoul lăuntric, în indivizi, al vieţii sociale din afară" (p. 52).

„Conştiinţa naţională [...] nu există decât în conştiinţa indivizilor; în schimb însă, condiţiile şi factorii conştiinţelor individuale şi, prin urmare, ai conştiinţei etnice sunt în primul rând sociale" (p. 32).

„... ceea ce hotărăşte temeinic modul în care se desfăşoară, la un moment dat, viaţa noastră sufletească este chipul cum se desfăşoară azi şi cum s-a dezvoltat în trecut viaţa socială a poporului căruia îi aparţinem" (p. 53).

„... întinderea numerică a societăţilor, statornicia şi temeinicia structurii ei, a instituţiilor cari organizează viaţa socială, aceştia sunt factorii cari determină caracterul şi inteligenţa unui popor" (p. 55).

„... mentalitatea şi caracterul unui popor sunt un produs exclusiv istoric şi social" (p. 55).

(Dumitru Drăghicescu, *Psihologia poporului român*, 1996/1907)

„ Românii au purtat nenumărate lupte cu turcii; o istorie eroică, pe care o ştie orice elev de şcoală. Dar tot românii s-au aflat integraţi, vreme de multe secole, în spaţiul otoman, un timp sensibil mai lung, mai dens şi mai încărcat de consecinţe decât timpul punctual al conflictelor. Istoria raporturilor româno-otomane este mult mai puţin dramatică decât pare în urma unei reconstituiri

istorice care privilegiază confruntările militare şi estompează multiplele contacte paşnice. Conflictele româno-maghiare sunt, de asemenea, bine cunoscute şi intens mediatizate, dar şi ele pun în umbră o realitate istorică mai semnificativă, aceea a participării unei părţi a spaţiului românesc, timp de aproape un mileniu, la istoria Europei Centrale, laolaltă cu maghiarii şi cu germanii mai curând decât împotriva lor. Civilizaţia românească de astăzi este în bună măsură rezultatul acestor interferenţe – sud-est europene pe de o parte, central-europene pe de alta – şi în prea mică măsură, sau deloc, rezultatul unor conflicte sângeroase" (pp. 93-94).

(Lucian Boia, *Jocul cu trecutul. Istoria între adevăr şi ficţiune*, 2008)

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 5

Valorizarea diferenţelor culturale regionale

Motto: „Asocierea acestor valori [diferite – n.n. A.N.O.] poate progresa spre o lume sinergică şi umanistă sau poate regresa, cu consecinţe catastrofice".
Hampden-Turner&Trompenaars, *Au-delà du choc des cultures*

5. 1. Managementul diferenţelor culturale – aspecte generale

În cazul organizaţiilor care-şi desfăşoară activitatea pe teritoriul ţării noastre, indiferent de mărime, devine inevitabilă confruntarea cu situaţii critice generate de interfeţele culturale (menţionăm faptul că, deşi există un set comun de valori la nivel naţional, întâlnim şi variaţii regionale). Pentru a face faţă acestora, dar şi pentru a realiza o bună conectare cu mediul regional, trebuie să ţină cont de ajustări importante, bazate pe studiul fenomenelor culturale, cu referire la:

- necesitatea depăşirii abordării de tip „tabel periodic al elementelor culturale" în favoarea unei noi paradigme în care culturile regionale, la fel ca cele naţionale, sunt considerate ca „rezervoare de cunoştinţe" şi în care interfeţele trebuie să fie abordate în termeni de managementul cunoştinţelor (adaptare *apud* Holden, în Pride, Usunier, 2004, p. 304); obiectivul fundamental este exploatarea acestor cunoştinţe noi care interconectează indivizi aparţinând unor entităţi regionale diferite (David, Foray, *apud* Soussi, Côté, 2006, p. 130).
- necesitatea adoptării unei abordări mai realiste a diferenţelor culturale (ceea ce comportă aspecte pozitive sau negative pentru munca în echipă) în care cercetătorul, ţinând cont de beneficiile unei abordări sinergice a diversităţii culturale, oferă organizaţiei un levier cultural, pentru ca aceasta să-şi poată crea un avantaj concurenţial dificil de imitat, care să acompanieze creşterea organizaţională (Lemaire, Pride, *apud* Prime, Usunier, 2004, p. 304).

Legat de aceste aspecte, încercăm să oferim managerilor recomandări de valorizare a elementelor de specificitate culturală regională şi a diferenţelor culturale. Cu toate acestea, este important ca managerii să înţeleagă un lucru: impactul diferenţelor culturale regionale comportă potenţiale avantaje, dar şi

inconveniente. Existenţa diferenţelor culturale nu trebuie să fie nici idealizată, nici diabolizată. Doar o viziune realistă poate duce la o abordare constructivă în situaţii de contact interregional. Câteva dintre avantajele şi dezavantajele necesare a fi gestionate cu maturitate şi înţelepciune de către manager sunt prezentate în cele ce urmează (adaptare *apud* Prime, Usunier, 2004, p. 317):

a) ***avantaje***:

- diferenţele culturale permit găsirea unor soluţii mai bune pentru rezolvarea problemelor, în special a celor complexe;
- viziunile multiple duc la o mai bună definire a problemelor;
- prin multiplicitatea competenţelor se găsesc, în general, soluţii mai creative, din care se poate alege varianta adecvată la momentul respectiv; celelalte soluţii rămân ca variante posibile de exploatat în viitor (se poate crea o adevărată „bancă de soluţii");
- faptul că indivizi din regiuni diferite intră în contact creează premizele unei învăţări în situaţii mai variate, mai complexe, cu un grad mai mare de implicare pentru participanţi;
- faptul că există reprezentanţi care cunosc mai bine realitatea regională conduce la îmbunătăţirea lucrului efectiv cu grupurile de clienţi/furnizori dintr-o anumită regiune;
- căutarea sinergiei (1+1=3) este un alt avantaj potenţial, posibil de atins prin combinarea creativă a diferitelor maniere regionale de rezolvare a problemelor;

b) ***dezavantaje***:

- inconvenientele asociate situaţiilor care implică interregionalismul sunt legate în special de problemele de percepţie, fundamentate de multe ori pe stereotipuri (exemple: oltenii sunt „hoţi", profitând din orice situaţie, moldovenii sunt leneşi şi fuduli, ardelenii sunt lenţi şi calmi) care induc probleme şi la nivel de comunicare; aceste stereotipuri pot „exploda", fiind exprimate făţiş în situaţii dificile sau de conflict, ceea ce conduce la neîncredere şi tensiune, cu efecte negative asupra spiritului de grup;
- din punctul de vedere al luării deciziilor, este mai dificilă obţinerea unui acord când apar viziuni diferite;
- întotdeauna vor exista indivizi etnocentrici care vor dori să-şi impună propriul mod de a gândi, de a simţi, de a acţiona.

Aşadar, grupurile interregionale pot fi mai mult sau mai puţin eficace. Sursele de dificultate potenţială trebuie avute în vedere de către manager şi eliminate, în special, prin formare şi pregătire culturală.

5.2. Învăţarea organizaţională

Cu privire la valorizarea diferenţelor culturale studiile indică faptul că orientarea spre acest lucru este destul de scăzută şi că, în general, diferenţele sunt privite mai degrabă ca probleme decât ca oportunităţi. Iată motivul pentru care se consideră că valorizarea diferenţelor culturale ar putea beneficia de un teren propice într-un context favorabil învăţării organizaţionale, care ar explora cunoştinţele implicite şi explicite care ţin de aceste diferenţe (Dupriez, Simons, 2000, p. 246).

5.2.1. Valorizarea diferenţelor culturale prin învăţare organizaţională

Prin învăţarea organizaţională, care înseamnă extinderea procesului de valorizare la nivel organizaţional (valorizarea nu mai este văzută ca o preocupare a unuia sau a altuia dintre manageri), se poate ajunge la etapa reconcilierii valorilor, care conduce la obţinerea de beneficii maxime din diferenţele culturale regionale. Sensul etapelor din *Figura nr. 5.1* indică şi sensul de creştere a beneficiilor pentru o organizaţie care îşi propune să valorizeze potenţialul cultural. Prin primele trei etape se poate trece fără ca preocuparea de valorizare să fie extinsă la nivel organizaţional. Managerul singur, instruit în acest sens sau preocupat de subiect, fiind înzestrat cu o anumită sensibilitate culturală, recunoaşte şi acceptă diferenţele şi ia măsuri de valorizare printr-o repartizare oportună a sarcinilor şi printr-o motivare adecvată a angajaţilor, care pot să nu aibă niciun fel de cunoştinţe în ceea ce priveşte diversitatea culturală. În acest fel se obţin beneficii, dar diferenţele culturale nu sunt valorificate la potenţialul maxim. Abia prin reconcilierea diferenţelor şi prin învăţare organizaţională se ajunge la acest deziderat.

Procesul de învăţare şi reconciliere este legat de procesul de schimbare organizaţională, cu efecte asupra întregii structuri. De fiecare dată când un grup de elemente este interconectat într-o manieră care face ca schimbarea produsă la nivelul unui element să producă schimbare în toată structura, vorbim de un sistem. Pentru ca organizaţia să devină un sistem capabil de învăţare continuă şi transformare trebuie urmărite câteva puncte cheie (Senge, *apud* Kline, Saunders, 1998):

- *memoria* (păstrarea informaţiilor importante; ele pot fi utile şi cu alte ocazii sau/şi altor părţi din sistem);
- *scopul* (definirea clară a scopului fiecărui sistem);
- *regulile* (articularea regulilor care fac sistemul să funcţioneze);
- *ameliorarea continuă* (revizuirea regulilor sistemului pentru ameliorarea continuă a funcţionării acestuia);
- *feedback-ul* (definirea surselor de feedback pentru fiecare sistem în parte; acest aspect permite urmărirea atingerii scopului şi obiectivelor de către fiecare

sistem);
- *conduita umană – parte a sistemului* (încurajarea manierei pozitive şi eficace de acţiune).

Aceste reguli valabile în cadrul oricărui tip de învăţare organizaţională funcţionează şi în cazul învăţării culturale.

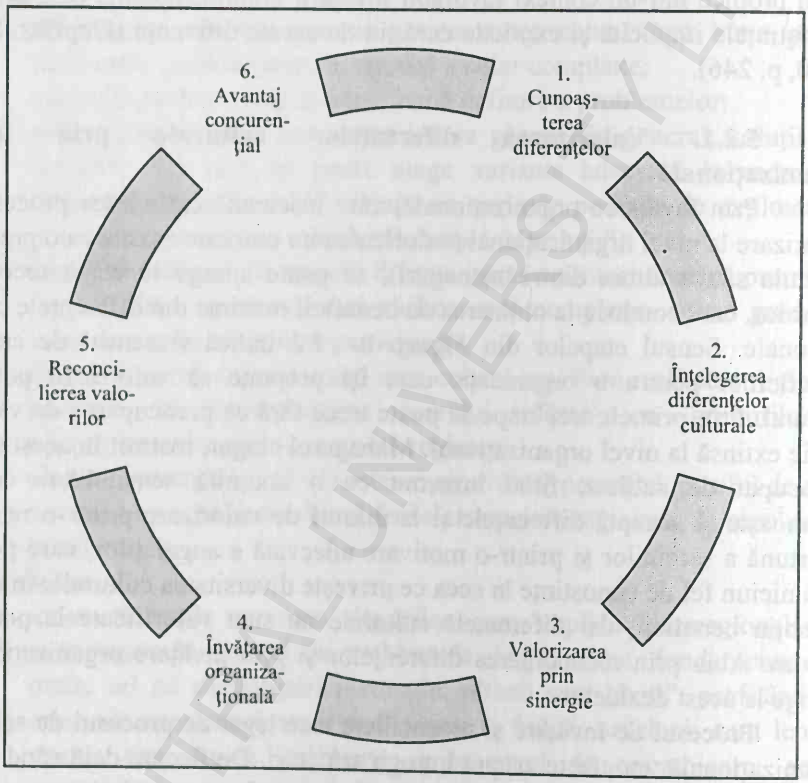


Figura nr. 5.1 – Gradul de implicare în valorizarea diferenţelor culturale

Valorizarea diferenţelor culturale ar fi un pas important pentru organizaţiile care îşi desfăşoară activitatea în regiunile româneşti şi credem că printre cele mai interesate de acest subiect s-ar număra multinaţionalele implantate în diverse regiuni ale ţării, marile organizaţii româneşti care activează într-un mediu dinamic pentru care atitudinea proactivă este o normă, organizaţiile profesioniste de formare/educaţie, organizaţiile de tip organic, în care activitatea în echipe interregionale este importantă şi presupune implicarea intensă în domenii inovatoare, pentru care adaptarea rapidă la schimbare este o necesitate (deoarece toate acestea sunt şi orientate către învăţare). Considerăm că

recomandările ar putea fi implementate cu succes şi în cazul managementului echipelor interregionale de proiect, constituite din indivizi dinamici, orientaţi către învăţare şi dezvoltare personală şi care ar putea fi interesaţi de acestea. Mai mult, ar putea exista preocupare şi la nivel individual din partea unor manageri caracterizaţi de o anumită simpatie pentru domeniu şi de suficientă flexibilitate şi autoritate pentru a putea pune efectiv în practică propunerile (altfel, ar rămâne cel mult la stadiul doi din *Figura nr. 5.1*).

5.2.2. Teoria dilemelor

În cercetarea noastră am preferat utilizarea termenului de echipă interregională şi nu pe cel de echipă multiregională, deoarece la nivelul unei echipe care întruneşte membri din mai multe regiuni sunt importante şi relaţiile dintre aceştia şi schimburile reciproce care se produc datorită contactului şi influenţelor dintre ei, aspecte ce definesc procesul de *aculturaţie*[1]. Acest lucru poate fi încurajat de către manageri în activităţile de formare, în care indivizii pot fi educaţi pentru a putea „migra" în funcţie de situaţie către alte căi de rezolvare a problemelor, care nu ar fi dificile de apropiat, datorită nivelului crescut de flexibilitate al românilor şi a capacităţii lor de învăţare şi imitare. Exact acest lucru se urmăreşte prin *teoria dilemelor*, care presupune învăţarea de noi comportamente de la alţii, asimilarea de noi maniere de rezolvare a problemelor (poate părea puţin ideologică această afirmaţie, dar de fapt nu este altceva decât ceea ce se întâmplă între doi soţi, care provin din familii diferite, cu educaţii şi culturi diferite: pe parcurs, vor constata că fiecare împrumută comportamente, idei, maniere de a gândi, de a acţiona şi chiar cuvinte şi expresii de la celălalt).

Hampden-Turner, fondatorul *teoriei dilemelor*, indică un demers de combinare a avantajelor oferite de diferenţele culturale[2] (în cazul culturilor regionale româneşti nu putem vorbi de contraste puternice dar, şi în această situaţie, învăţarea reciprocă este avantajoasă). Acest demers, care conduce la o reconciliere a valorilor, este constituit din următoarele patru etape (Hampden-Turner, Trompenaars, p. XX) :

---

[1] *Aculturaţia* este „ansamblul de fenomene rezultate dintr-un contact continuu şi direct între grupurile de indivizi de culturi diferite, care antrenează schimbări ale modelelor (patterns) culturale iniţiale ale unuia dintre aceste grupuri sau ale ambelor" (Herskovitz, *apud* Cuche, p. 83).

[2] Rosinski (2009) oferă într-o manieră extrem de practică exemple de utilizare alternativă a unor soluţii diferite, corespunzătoare polilor fiecărei dimensiuni culturale, soluţii învăţate sub îndrumarea unui coach (această practică funcţionează la nivel internaţional – există deja modele de învăţare culturală, ca de exemplu *modelul de învăţare* propus de Center for Creative Leadership sau *modelul de orientare culturală* dezvoltat de Training Management Corporation).

I. *identificarea trăsăturilor culturale implicate*;
II. *poziţionarea atitudinii constatate în raport cu atitudinile extreme*;
III. *eliminarea soluţiei de compromis*;
IV. *elaborarea unei soluţii creatoare de valoare ţinând cont de aspectele pozitive ale celor două extreme.*

Modelul de reconciliere descris anterior[3] ar trebui utilizat în activităţile de formare interculturală din următoarele motive (*ibidem*, p. 379):
- *valorile puse în sinergie întăresc organizaţia*;
- *conflictele nerezolvate au tendinţa de a diminua energia indivizilor şi a grupului*;
- *reconcilierea valorilor conduce la ameliorarea activităţilor*;
- *posibilitatea de reconciliere a valorilor diferite este infinită*;
- *dezvoltarea competenţelor culturale datorită reconcilierii dilemelor permite transformarea valorilor conflictuale în valori complementare*;

În plus, prin înţelegerea diferenţelor culturale şi reconcilierea valorilor creşte gradul de integrare a indivizilor în grup, motiv pentru care recomandăm managerilor programe de formare interculturală. Chiar simpla sensibilizare pe acest subiect ar fi un pas înainte.

5.3. Profil cultural regional

Am analizat în *Capitolul 4* diferenţele culturale, dar pentru a sugera posibilităţi concrete de valorizare a elementelor de specificitate regională şi a diferenţelor regionale vom construi în rândurile următoare un profil cultural pentru fiecare regiune în parte[4], profil care să ne ofere o imagine de ansamblu.

Tabelul nr. 5.1 *Profil cultural regional*

Valahii (oltenii)	**Moldovenii** (regăţenii)	**Transilvănenii** (ardelenii)
- accent pe ierarhie; - percep cel mai puternic nevoia de realizare prin	- accentuează cel mai mult ierarhia, externalizând	- mai egalitarişti şi mai puţin formali comparativ cu valahii şi moldovenii,

[3] Model mult mai performant decât cel propus de Nancy Adler (*apud* Jacobs, 2003, p. 83), care presupune trecerea prin următoarele trei etape: 1. *definirea problemei din cele două unghiuri, corespunzătoare culturilor diferite*; 2. *dezvăluirea interpretărilor culturale de către fiecare parte*; 3. *crearea sinergiei culturale prin compromis.*

[4] Să nu uităm că acest profil are drept termeni de comparaţie regiunile analizate, nu culturile străine şi că vorbim de percepţii care reflectă valorile, adică de ceea *ce este de dorit* în regiunile respective; deşi facem referire în mod generic la valahi, moldoveni şi transilvăneni, este vorba de fapt de olteni, moldoveni (regăţeni) şi ardeleni, deoarece gradul de împrăştiere al eşantionului a fost extrem de redus la nivel regional, aşa cum am precizat în capitolul precedent.

propriile forţe (independenţă), dar şi lipsa de solidaritate; - accentuează mefienţa şi sunt cei mai suspicioşi, înregistrând cel mai înalt nivel de gregarism; - acordă importanţă intereselor colective, probabil ca răspuns care contrabalansează perceperea puternică a gregarismului – dovadă a căutării unui echilibru; - apreciază egalitarismul între genuri într-o măsură mai redusă decât în Transilvania şi Moldova; - tendinţa de autoatribuire a eşecului corelează pozitiv cu nevoia de independenţă şi cu voluntarismul; - percep cel mai acut nevoia de bogăţie, coerentă cu inegalitatea, gregarismul, nevoia de realizare prin propriile forţe, deşi apreciază cel mai puţin concurenţa, aspect ce corelează pozitiv cu privilegierea intereselor colective; - fuga de izolarea socială, coerentă cu hedonismul profan (cumpărături, distracţie); - accent pe intuiţie; - nevoie puternică de structurare, de prioritizare, perceperea presiunii asupra timpului într-o măsură mai mare decât în Transilvania, aspecte care corelează cu	responsabilitatea în cea mai mare măsură; - percep mai mult sentimentul datoriei izvorât din obligaţii morale, cu efecte în ceea ce priveşte loialitatea (mai crescută); - percep lipsa de solidaritate şi cred în cea mai mare măsură că lucrurile dezagreabile trebuie spuse, lucru care reflectă faptul că nu sunt preocupaţi prea mult de armonie; - percep mai mult decât valahii şi transilvănenii că au încredere în oameni; cu toate acestea sunt mai suspicioşi decât transilvănenii, dar nu-i întrec pe valahi; - apreciază egalitarismul între sexe; - îşi autoatribuie succesul într-o măsură mult mai mare decât valahii şi transilvănenii, au cea mai ridicată tendinţă de externalizare a eşecului; - percep nevoia de bogăţie; - acceptă concurenţa, dar mai puţin decât transilvănenii; - percep nevoia de socializare şi de înţelegere (rezonanţă, empatie); - percep cel mai puternic nevoia de succes; - melanj între intuiţie şi raţionament, cu o uşoară privilegiere a raţionamentului,	nu resimt o constrângere atât de mare în exprimarea propriilor opinii, motiv pentru care percep faptul că sunt mai rezervaţi în a-şi exprima dezacordul şi că sunt orientaţi mai mult către valorile tradiţionaliste (conformism, sentiment religios, armonie); - percep mai mult faptul că meritele individului nu sunt recunoscute; - deşi percep că au mai puţină încredere în oameni, manifestă mai puţină suspiciune; - pun accent pe egalitarism între genuri în cea mai mare măsură; - au tendinţa de a externaliza eşecul; - acceptă în cea mai mare măsură concurenţa şi sunt mai responsabili; - punând mai mult accent pe egalitate, comparativ cu celelalte regiuni, nu percep puternic nevoia de bogăţie, care corelează cu puterea; - percep nevoia de socializare şi pun accent pe benevolenţă (sprijin, ajutor); - melanj între intuiţie şi raţionament, cu o uşoară privilegiere a intuiţiei comparativ cu celelalte regiuni; - nevoia de structurare (mai redusă decât în Valahia), nevoia de a fi ocupat, intoleranţă (mai redusă decât în

formalismul[5], intoleranţa; - percep mai mult decât moldovenii şi transilvănenii importanţa trecutului; - apreciază flexibilitatea; privilegiază soluţia de moment, sunt delăsători mai mult decât valahii şi transilvănenii, corelaţie pozitivă cu cel mai scăzut scor la orientarea în raport cu timpul; - apreciază hedonismul profan („scump") şi hobby-urile – din nou corelaţie cu rezultatele de la orientarea în raport cu timpul; - cel mai puţin timp acordat ceremoniilor religioase, deşi afirmă că religia este foarte importantă pentru ei; - voluntarişti, privilegiind acţiunile îndreptate către schimbarea lucrurilor în sensul dorit de ei; - percep faptul că pun în practică propriile proiecte în cea mai mică măsură, comparativ cu moldovenii şi transilvănenii (din cauza lipsei de timp, deoarece hedonismul lor – deşi nici aici nu se situează	comparativ cu celelalte regiuni; - simt mai puternic nevoia de instrucţiuni, de a fi ocupaţi; - percep presiunea asupra timpului într-o măsură mai mare decât în Transilvania şi Valahia; - percep cel mai acut intoleranţa; - preocuparea pentru „păstrarea obrazului", mai accentuată comparativ cu valahii şi transilvănenii; - accentuează cel mai mult flexibilitatea (entuziasmul la începerea unei noi activităţi, duplicitatea, dualitatea, creativitatea sunt aspecte apreciate mai mult decât în celelalte regiuni), lucru care reflectă capacitatea de adaptare; - apreciază hedonismul – cel mai puţin moderaţi în legătură cu ceea ce-şi doresc pentru ei, percep totuşi constrângeri interne şi externe; echilibru între hedonismul sacru şi cel profan; - percep în cea mai mare măsură faptul că pun în practică planurile, fiind mai orientaţi către obţinerea de rezultate	Moldova); - cea mai redusă nevoie de a avea un mentor care ştie toate răspunsurile, comparativ cu celelalte două regiuni; - privilegiază (la diferenţe semnificative faţă de valahi şi moldoveni) valori protestante precum perseverenţa şi înclinaţia către economisire; - apreciază flexibilitatea într-o măsură mai redusă decât în celelalte două regiuni; percep că sunt mai coerenţi între afirmaţii şi fapte, că îşi respectă angajamentele într-o măsură mai mare decât moldovenii şi valahii; se confirmă consecvenţa între spiritul religios şi practica religioasă; - apreciază în cea mai mare măsură hedonismul spiritual, mai ieftin, lucru care corelează pozitiv cu faptul că sunt cei mai cumpătaţi; - cred că se descurajează uşor în munca lor şi că dau lucrurile peste cap; - se văd mai puţin pragmatici decât moldovenii, ceea ce corelează pozitiv cu

[5] Formalismul a fost pus în evidenţă şi în momentul administrării chestionarelor: 1. în Craiova, pentru a putea administra chestionarele studenţilor, a fost nevoie de obţinerea acordului din partea conducerii facultăţii; 2. la Cluj nu a fost nevoie de documente oficiale adresate conducerii facultăţii pentru obţinerea acordului acestora, distribuirea facându-se într-o manieră „informală", pe cale relaţională: profesorii au acceptat acest lucru fără acordul „autorităţii".

pe primul loc – este un mare consumator de timp); - apreciază concretul, dar sunt mai puţin pragmatici decât moldovenii şi mai puţin utilitarişti decât transilvănenii şi moldovenii.	vizibile şi că sunt mai degrabă pragmatici decât visători, aspecte care corelează pozitiv cu privilegierea raţionamentului; de asemenea, percep că sunt mai orientaţi către munca bine făcută, dar mai neserioşi, în sensul că una spun şi alta fac.	faptul că se percep a fi cei mai introspectivi; - privilegiază gândirea concretă şi utilitarismul.

Urmărind percepţiile respondenţilor pe fiecare regiune în parte, observăm că în acelaşi spaţiu coexistă valori *aparent* conflictuale, în special, pentru Valahia (de exemplu: 1. nevoia de realizare prin propriile forţe, gregarism, mefienţă, voluntarism; 2. fuga de izolare socială, privilegierea intereselor colective, aprecierea mai redusă a concurenţei), dar şi pentru Moldova (de exemplu: 1. lipsa de solidaritate, suspiciune, duplicitate, intoleranţă; 2. loialitate, nevoia de înţelegere). Astfel de contradicţii au fost prezentate şi în partea de analiză exploratorie, iar melanjul lor a fost explicat de observatori prin nevoia de echilibru, de evitare a exceselor, prin adaptabilitate, prin intersecţia spaţiului valoric occidental cu cel oriental. De asemenea, remarcăm concordanţe valorice, precizate în tabelul de mai sus. În orice cultură, indivizii duc o luptă continuă pentru a atinge o anumită coerenţă. În această luptă, ei pot să integreze valori opuse dar, de asemenea, pot refula sau anihila ceea ce nu poate fi integrat sub nicio formă (Hampden-Turner, Trompenaars, 2004, p. 377). În Transilvania, valorile au un grad mai ridicat de coerenţă, confirmând consecvenţa mai accentuată şi nivelul mai scăzut de segregare din această regiune. Sintetic şi exagerând puţin, am descris şi am denumit[6] cele trei culturi analizate astfel:

- **cultura valahă sau cultura de tip „arici"**, deoarece valahii (oltenii) integrează valori conflictuale într-o manieră disonantă, „ţepoasă" (pentru un observator extern, care-şi poate explica mai greu o astfel de realitate);
- **cultura regăţeană sau „fluidă"** aparţine moldovenilor, fiind axată pe flexibilitate; ei creează un liant între valori, reuşind să le integreze datorită maleabilităţii extraordinare pe care o posedă;

[6] Termenii utilizaţi provin din arii semantice diferite din cauză că descriu alte percepţii, alte stări. Ei sunt utilizaţi cu sens metaforic. În încercarea de a apela la acelaşi câmp semantic ne-am lovit de *paradoxul comparării culturale*, descris de M. Maurice, acela al „comparării incomparabilului"...

- **cultura ardeleană sau cultura „lipsei exceselor"** se susţine pe valori care se află în armonie, între care există un grad crescut de coerenţă, cu puţine note conflictuale (dacă ne întoarcem la analiza exploratorie vom vedea că Blaga afirmă acelaşi lucru în legătură cu românii ardeleni, deci rezultatele noastre sunt conforme cu observaţiile marelui om de cultură, căruia acest spaţiu i-a fost apropiat).

Remarcăm faptul că n-am reuşit să denumim cele trei culturi prin cuvinte încadrate în aceeaşi categorie semantică deoarece fiecare e „altceva". Revenim de fapt la paradoxul comparării culturale, cel al *comparării incomparabilului*...

5.4. Valorizarea elementelor culturale

În ceea ce priveşte valorizarea elementelor culturale analizate, precizăm faptul că rezultatele studiului pot fi utilizate în diferite domenii manageriale, asupra cărora beneficiile considerării acestora se manifestă în mod direct:

a) în *managementul organizaţional* (managementul general, management resurselor umane, managementul marketingului), deoarece respondenţii pot fi priviţi ca viitori angajaţi, dar şi în calitate de clienţi pentru produsele/servicile oferite de firmele naţionale/internaţionale/multinaţionale;

b) în *managementul educaţional*, deoarece studenţii respondenţi sunt „materialul de lucru" în instituţiile de formare, care trebuie să-şi adapteze metodele de lucru la profilul cultural al acestora.

De asemenea, rezultatele pot fi valorizate: a) la *nivel regional*, prin furnizarea de recomandări utile managerilor din fiecare regiune în parte, pentru ameliorarea managementului din organizaţiile regionale, a căror angajaţi provin din aceeaşi regiune; b) la *nivel interregional*, pentru adecvarea managementului în cadrul firmelor cu angajaţi din mai multe regiuni sau cu activitate multiregională.

5.4.1. Valorizarea elementelor de specific cultural regional

În cele ce urmează, vom oferi câteva recomandări utile managerilor în valorizarea specificului cultural regional. Aceste recomandări vizează domeniul **managementului** în general şi, în particular, **managementul resurselor umane**:

a) la **nivelul comunicării**:

- *tipul canalului de comunicare*: privilegierea canalelor formale în Valahia şi Moldova, utilizarea canalelor formale şi informale în Transilvania (bineînţeles, utilizarea unui canal sau a altuia depinde de context);
- *conţinutul comunicării*: oferirea de instrucţiuni clare, precise, pentru toate regiunile şi, în mod special, moldovenilor; structurarea sarcinilor pentru angajaţii din toate regiunile; stabilirea priorităţilor de rezolvare a sarcinilor, în mod

deosebit pentru valahi; precizarea metodelor de lucru, de organizare printr-o formulare precisă şi fermă în raport cu fondul, mai ales pentru valahi şi moldoveni, dar cu atenţie asupra formei, cu precădere, în cazul moldovenilor, care apreciază în mai mare măsură înţelegerea, empatia, rezonanţa;
- *vocabularul utilizat* – privilegierea concretului, evitarea termenilor abstracţi;
b) la **nivelul luării deciziilor**:
- *definirea problemei*: în diagnosticarea problemelor decizionale se recomandă un echilibru între demersul analitic, bazat pe raţionament şi demersul sintetic, intuitiv; în plus, remarcăm la moldoveni privilegierea uşoară a raţionamentului, iar la ardeleni a intuiţiei; nu există constrângeri în ceea ce priveşte participarea femeilor la acest proces, nivelul de egalitarism între sexe fiind ridicat în toate regiunile; problemele vor fi definite totuşi de persoanele care au autoritatea să o facă, datorită distanţei faţă de putere; în Valahia, sentimentul uşor mai accentuat de control intern va conduce la recunoaşterea şi acceptarea mai facilă a existenţei problemelor, în timp ce pentru moldoveni şi transilvăneni, mai fatalişti, demersurile pentru rezolvare şi schimbare vor fi încetinite; acestea sunt câteva dintre aspectele pe care managerii trebuie să le trateze cu precauţie;
- *căutarea informaţiilor*: sugerăm ambele căi, formală şi informală, în funcţie de natura informaţiilor; cu referire la calea informală, menţionăm că un aspect important este cel al încrederii în surse, ţinând cont de faptul că românii, în general, nu au încredere în semenii lor, datorită caracterului duplicitar şi individualismului de tip gregar; alte elemente care pot sprijini privilegierea unei căi sau a alteia sunt legate de importanţa securităţii şi confidenţialităţii acestora, caz în care se vor utiliza canale formale de culegere a lor; de asemenea, în cazul în care informaţiile solicitate fac referire la angajaţi trebuie să se ţină cont de faptul că privilegierea canalelor informale poate sprijini oferirea de informaţii în funcţie de interese fractale, mai ales în Valahia, unde nivelul de segregare este puternic, dar şi în celelalte două regiuni;
- *construirea alternativelor*: privilegierea alternativelor mai puţin riscante din cauza evitării puternice a incertitudinii, mai ales în Valahia şi Moldova; oferirea posibilităţii de participare la construirea alternativelor, în special valahilor, mai voluntarişti, care se vor simţi împliniţi prin schimbarea lucrurilor în sensul dorit de ei;
- *alegerea*: aparţine forurilor superioare, care trebuie să-şi asume şi responsabilitatea, cel puţin în Moldova şi Valahia; în Transilvania, unde se apreciază mai puţin ierarhia şi formalismul, dar gradul de responsabilitate este mai ridicat, angajaţii pot fi implicaţi în alegerea variantei decizionale, dacă acest lucru nu consumă prea mult timp şi dacă decizia cere adeziune şi implicare din partea acestora; se mai poate ţine cont de faptul că moldovenii vor privilegia mai mult decât valahii şi transilvănenii alegerile raţionale;
- *implementarea*: deoarece angajaţii români preferă munca în echipă, sarcinile

care se pretează acestui mod de rezolvare pot satisface o astfel de opţiune; în Moldova şi Valahia, datorită aprecierii ierarhiei şi formalismului, se recomandă ca angajaţii de pe acelaşi nivel ierarhic să lucreze împreună; în Transilvania, angajaţi de pe niveluri ierarhice diferite pot lucra împreună, dacă diferenţa nu este mare (acestea sunt aprecieri generale, într-o situaţie concretă alegerea depinde şi de alţi factori, cum ar fi natura sarcinii);

c) la **nivelul stilului de conducere**: paternalist şi autocrat, ţinând cont de faptul că din analiza rezultatelor nu rezultă clar un nivel crescut al colectivismului; se pare totuşi că paternalismul este mai adecvat în Transilvania; se vor lua în considerare şi alţi factori, cum ar fi mărimea organizaţiilor (pe de altă parte, chiar într-o organizaţie mare se pot utiliza ambele stiluri, în funcţie de natura postului managerial);

d) la **nivelul motivării**:

- *munca*: pentru moldoveni, în special, dar şi pentru transilvăneni, nevoia de a fi ocupaţi duce la creşterea importanţei muncii în viaţa lor, lucru reflectat şi de orientarea lor mai accentuată către acţiune, de unde disponibilitatea mai mare pentru preluarea de sarcini suplimentare;

- pentru moldoveni diversitatea, varietatea sarcinilor este importantă, ei fiind entuziasmaţi la primirea unei sarcini noi; de asemenea, apreciază dacă li se oferă şansa de a fi creativi, dacă au o marjă de libertate pentru a-şi pune în valoare competenţele, datorită faptului că simt cel mai puternic nevoia de succes, motiv pentru care şi-l atribuie în cea mai mare măsură şi externalizează eşecul în cel mai înalt grad; alegerea sarcinilor în funcţie de competenţele reale pentru evitarea eşecurilor este o tactică potrivită; ei apreciază şi sarcinile care presupun realizarea unui lucru de la început până la sfârşit, datorită faptului că evită rutina, dar şi pentru că sunt orientaţi către rezultate vizibile, mai mult decât transilvănenii şi valahii; de asemenea, fac faţă destul de bine unui mediu concurenţial;
- pentru valahi, cele de mai sus sunt valabile, cu menţiunea că ei sunt ceva mai ponderaţi în privinţa aspectelor menţionate (nevoia de succes, creativitate, entuziasm) şi sunt orientaţi mai mult către controlul intern, acceptând eşecurile; nefiind orientaţi către acţiune precum moldovenii şi transilvănenii, dar percepând o lipsă a timpului liber, probabil că ar fi motivaţi, pe lângă diversitatea sarcinii şi acordarea posibilităţii de a-şi pune în valoare creativitatea, de un program flexibil de muncă, care, în plus, le-ar oferi sentimentul autonomiei, ei fiind firi mai voluntariste (atenţie pentru manager: angajatul valah este mai delăsător, pierde timpul într-o măsură mai mare şi privilegiază mai mult decât angajaţii din celelalte două regiuni soluţiile de moment, deci regulile de lucru trebuie să fie foarte clare în cazul în care se optează pentru această variantă; totuşi, faptul că sunt orientaţi în mai mare măsură către controlul intern ne face să credem că aceasta ar fi o manieră

adecvată de lucru); nu apreciază mediul concurențial, deși manifestă comportamente gregare;

- pentru transilvăneni, mai consecvenți și mai puțin entuziasmați de primirea unei sarcini noi, dar și mai puțin creativi comparativ cu moldovenii și valahii, diversitatea sarcinii este mai puțin importantă, ceea ce nu înseamnă că acest aspect trebuie neglijat; totuși, ei fac față mai bine decât moldovenii și valahii unor sarcini rutiniere și acceptă, așa cum am spus, sarcini suplimentare; ceea ce simt ei ca nemulțumire, mai intens decât valahii și transilvănenii, este faptul că meritele lor nu sunt recunoscute, de unde deducem importanța feedback-ului pentru ei; de asemenea, li se pot distribui sarcini care necesită efort îndelungat și sarcini mai importante datorită accentuării unor valori precum responsabilitatea și perseverența; lucrul într-un mediu concurențial este apreciat de ei în cea mai mare măsură;

- *timpul liber*: motivarea angajaților poate ține cont și de maniera lor de utilizare a timpului liber:

- valahii percep faptul că au cel mai puțin timp liber, de unde disponibilitatea mai redusă pentru activități suplimentare; ei consideră că pierd timpul în cea mai mare măsură și că sunt delăsători, fapt care conduce la această impresie, că au cel mai puțin timp liber, și că duc la îndeplinire propriile planuri în cea mai mică măsură, aspecte care corelează pozitiv cu scoruri mai reduse atât la acțiune, cât și la hedonism, în special la cel spiritual, de unde deducem o doză mai accentuată de sedentarism pasiv; ajungem, datorită acestei situații, la un *paradox managerial*: pe de o parte, ei vor aprecia un orar care să le ofere mai mult timp liber, pentru a-și satisface nevoile hedonice profane (cumpărături, distracții), dar și pentru a se ocupa de hobby-urile lor, iar pe de altă parte vor fi motivați de venituri consistente pentru a-și satisface nevoia de bogăție și nevoile hedonice, ori pentru asta ar trebui să muncească mai mult... – aceasta rămâne o dilemă care va fi rezolvată ținând cont și de caracteristicile individuale ale angajaților;
- transilvănenii percep faptul că au cel mai mult timp liber, situându-se după moldoveni în ceea ce privește orientarea către activitate; spre deosebire de valahi nu apreciază considerabil bogăția, datorită faptului că nu sunt atât de interesați de putere, în schimb sunt orientați către hedonismul „sacru", spiritual, mai „ieftin", datorită cumpătării lor și către valorile tradiționaliste (conformism, armonie, religiozitate, benevolență), având cele mai mari scoruri la toți itemii corespunzători acestora; motivarea prin satisfacerea acestor nevoi ar fi o cale adecvată pentru ei; se pare că nu sunt motivați în aceeași măsură de latura financiară precum valahii și moldovenii, ceea ce ne determină să sugerăm următoarele: respectarea sărbătorilor religioase și oferirea de zile libere suplimentare legate de acestea (de exemplu, de ziua numelui), motivarea prin oferirea de bilete la spectacole, concerte etc., organizarea de excursii în

natură sau cu tematică religioasă, oferirea de cadouri care ţin de hobby-urile lor (fără a uita că apreciază utilitatea acestora), antrenarea în activităţi de binefacere;

- moldovenii sunt mai hedonici decât valahii, dar nu-i întrec pe transilvăneni; în ceea ce-i priveşte constatăm un echilibru între hedonismul spiritual şi cel profan: apreciază distracţiile, dar sunt mai rezervaţi decât valahii la cumpărături, acordă importanţă hobby-urilor (într-o măsură mai mică decât transilvănenii şi valahii) şi ceremoniilor religioase, dar sunt interesaţi şi de evenimente artistice; comparativ cu transilvănenii, apreciază mai mult bogăţia şi se declară mai pragmatici, astfel încât opinăm că între un bilet la un spectacol şi o recompensare financiară ar prefera ultima variantă; datorită nevoii lor puternice de a fi ocupaţi, dar şi scorului mai redus în ceea ce priveşte practica religioasă, credem că oferirea de zile libere suplimentare legate de sărbătorile religioase i-ar motiva mai puţin decât prilejuirea unor ocazii de distracţie;

- *activitatea de formare*: privilegierea demersului logic, bazat pe raţionamente clare, utilizarea analogiei, a exemplelor, a modelelor;

- *alte elemente motivaţionale*:

- se recomandă recompensarea sau sancţionarea individuală în Valahia şi Moldova datorită spiritului gregar, a lipsei de solidaritate, a suspiciunii şi nivelului redus de încredere; în Transilvania aceste sentimente sunt mai diminuate, iar valorile tradiţionale precum benevolenţa, sprijinul şi armonia, dar şi nevoia mai redusă de bogăţie îi pot încuraja pe manageri să se orienteze şi spre recompensarea sau penalizarea colectivă;
- criteriile de performanţă după care se face motivarea trebuie clar explicate, deoarece sursele transparente vor putea înlătura din suspiciunea care tronează în special în rândul valahilor şi moldovenilor;
- trebuie ţinut cont şi de metodele generale de motivare, specifice unei culturi caracterizate de distanţa mare faţă de putere (satisfacerea nevoii de putere, prestigiu) şi evitarea puternică a incertitudinii (nevoia de securitate), cu accent în Moldova şi Valahia;

e) la **nivelul structurii organizaţionale** – structuri ierarhice[7], formale, dar care privilegiază munca în echipă şi socializarea în Moldova şi Valahia, cu posibilitatea unei mai slabe centralizări şi a unui nivel mai ridicat de delegare a responsabilităţilor în Transilvania; legat de organizare, o atenţie deosebită trebuie acordată formării echipelor, pentru a favoriza înţelegerea şi a diminua suspiciunea, atât în relaţiile dintre angajaţi, cât şi între manageri şi angajaţi (de

[7] Este vorba de recomandări generale, care nu ţin cont de domeniul de activitate al firmei; se înţelege că în domeniul programării, de exemplu, sunt indicate structurile de tip reţea...

exemplu, în Moldova se poate exploata loialitatea rezultată din sentimentul datoriei, izvorât din obligaţii morale, în Valahia interesele comune, iar în Transilvania nevoia de socializare şi benevolenţa).

Informaţiile pot fi utilizate şi de **managementul marketingului**, deoarece marketingul trebuie să-şi adapteze strategiile la profilul cultural al consumatorului. „Oamenii joacă rolul de membri ai societăţii, în mare parte, şi prin consum" (Coandă, 2002, pp. 37-59). În rândurile de mai jos, oferim câteva elemente pe baza cărora pot fi luate decizii cu privire la mesajele transmise, pentru a exemplifica maniera în care pot fi exploatate rezultatele studiului nostru:

- în *Valahia*: privilegierea mesajului formal, valorizarea independenţei, a succesului; valorizarea comportamentului de consum, a hedonismului profan; creşterea şansei de a avea prieteni şi de a se distra;
- în *Moldova*: mesajul formal, politicos, utilizarea formulelor de adresare; accent pe succes, pe creativitate; valorizarea varietăţii;
- în *Transilvania*: mesaj mai puţin formal, accent pe tradiţie, utilitate; sublinierea posibilităţii de a face economii (sensibilitate la preţ); valorizarea hobby-urilor, hedonismului spiritual, reliefarea posibilităţilor de a profita de pe urma pasiunilor personale.

Plecând de la posibilităţi precum cele descrise anterior propunem o strategie de adaptare culturală prin conceperea unor politici de comunicare/promovare care să răspundă specificităţii culturale dintr-o anumită regiune.

Elementele expuse mai sus sunt valabile şi în cazul **managementului educaţional**, căci eşantionul analizat reflectă chiar percepţiile studenţilor şi aduce informaţii importante privind valorile acestora. Nu vom relua recomandările, dar vom accentua faptul că ele îl ajută pe profesor în organizarea procesului instructiv-educativ: în alegerea manierei de concepere, structurare şi prezentare a conţinutului, a metodelor de prezentare, distribuire şi evaluare a sarcinilor, a selectării celor mai bune căi de motivare etc. Elementele de specificitate culturală pot fi cunoscute şi valorificate corespunzător cu ajutorul conceptului de economie bazată pe cunoaştere şi a managementului cunoştinţelor, în legătură cu care vom face câteva precizări.

Economia bazată pe cunoaştere se sprijină pe folosirea cunoştinţelor din toate sferele activităţii şi existenţei umane, cu un real impact economic şi social. O sferă deosebit de importantă, care poate fi considerată drept resursă a individului, este, după cum am arătat în această lucrare, cea culturală. Prin urmare, rezultatele cercetărilor interculturale sunt date care pot fi integrate de către managementul cunoştinţelor (Knowledge Management), ca parte încorporată a economiei bazate pe cunoaştere (Knowledge Economy), prin canale potrivite de diseminare şi acces, în circuitul informaţional. Ele se pot

oferi atât managerilor, cât şi profesorilor din mediul universitar, persoane instruite, cu posibilităţi de acces la infrastructuri tehnologice competitive, caracterizate de conectivitate, servind în acest mod efortului de adaptare la clasă, prin valorizarea potenţialului cultural.

Analiza diferenţelor culturale conduce la concluzii care atestă faptul că indivizii posedă un capital cultural specific (naţional, regional, etnic etc.) ce face necesară adecvarea manierelor de a fi trataţi. În acest scop, s-au conturat deja sisteme de dimensiuni culturale prezentate în primul capitol (Florence Kluckhohn şi Fred Strodtbeck, Geert Hofstede, Edward T. Hall, Charles Hampden-Turner şi Fons Trompenaars, Shalom Schwartz etc.) care permit, în funcţie de aspectele supuse cercetării, realizarea de comparaţii utile pentru evidenţierea diferenţelor şi exploatarea lor. Aceste rezultate, bine gestionate, pot deveni o sursă de avantaj potenţial pentru managerii din diferite organizaţii şi sfere socio-profesionale. Recomandări de valorizare a potenţialului cultural au fost deja furnizate în management, marketing, comunicare etc. (Prime, Usunier, 2004; Hofstede, 1996, 2012; Schneider şi Barsoux, 2003; Jandt, 2007 etc.)., lucru pe care am încercat sa-l facem şi noi în acest capitol.

În ceea ce priveşte valorizarea elementelor culturale analizate în prezenta cercetare, credem că rezultatele studiului pot fi utilizate în domeniile manageriale tratate anterior, dar şi în *managementul educaţional*, deoarece studenţii respondenţi sunt „materialul de lucru" în instituţiile de formare care trebuie să-şi adapteze practicile la profilul cultural al acestora. Maniera de abordare a studenţilor nu trebuie transferată de la o ţară/regiune culturală la alta. Efortul de copiere a elementelor care ţin de managementul educaţional poate conduce la efecte negative din cauză că acest proces trebuie adaptat celor cărora le este destinată aplicarea. Nu considerăm că pentru fiecare regiune în parte trebuie să venim cu modificări fundamentale, mai ales de conţinut, ci, la nivel de practici educaţionale, să realizăm adecvarea, ţinând cont de *diferenţele culturale naţionale/ regionale semnificative*, care pot fi cunoscute de către profesori prin intermediul bazelor de date (exemple: WVS – World Values Survey, EVS – European Values Survey etc.), a circuitelor informaţionale şi schemelor de gândire specifice managementului cunoştinţelor (demersuri explicate de modele precum procesul dinamic de creare a cunoştinţelor, propus de Nonaka şi Takeuki sau modelul capitalului intelectual). Acest lucru este valabil şi pentru încercarea de armonizare a conţinutului şi metodelor educaţionale din învăţământul superior românesc cu cele din Uniunea Europeană, evitând astfel apariţia unor probleme de tipul alunecării înspre „formele fără fond". În economia bazată pe cunoaştere, avantajul concurenţial rezultă din valorificarea optimă a cunoştinţelor din diverse domenii, utilizarea lor creativă, generarea altora noi. Unul dintre aceste domenii, *managementul intercultural*, către care ne-am îndreptat atenţia în această cercetare, poate să ofere cunoştinţe utile pentru

adaptarea diferitelor aspecte care ţin de management, în general, management educaţional, în particular.

Economia bazată pe cunoaştere, concept care se referă la utilizarea cunoştinţelor pentru a produce beneficii (Drucker, *apud* Neştian, 2007), poate avea un impact pozitiv asupra învăţământului superior, în general, asupra celui economic şi de afaceri, în particular, prin intermediul unui management educaţional adaptat, printr-o abordare pedagogică cu un puternic conţinut creativ, care ţine cont de specificitatea culturală, iar rezultatele acestei cercetări pot face parte din circuitul informaţional.

Economia bazată pe cunoaştere a fost întotdeauna axată pe învăţare, vizând în primul rând politici legate de crearea şi difuzarea de cunoştinţe. În ultimii ani, astfel de politici au atras din ce în ce mai mult atenţia cercetătorilor, dezvoltându-se ideea că în prezent asistăm la trecerea către un nou tip de societate, „societatea cunoaşterii", în care cunoaşterea stă la baza creşterii economice. Dar ce se înţelege prin cunoaştere şi prin economia bazată pe cunoaştere? Autori diferiţi explică aceste concepte în diverse maniere. Cu referire la noţiunea de cunoaştere, accepţiunile prezentate se încadrează totuşi în patru abordări generale (Smith, 2000):

• cunoaşterea a devenit mai importantă cantitativ, şi într-un fel şi calitativ, ca input pentru producţie (în accepţiunea generală a termenului);

• cunoaşterea este mai importantă ca produs decât a fost până acum (asistăm la apariţia a noi forme de activitate, axate pe comercializarea produselor bazate pe cunoaştere);

• cunoaşterea codificată, ca element integrant a bazelor de cunoştinţe relevante din punct de vedere economic, este uneori mai importantă decât celelalte forme de cunoaştere;

• revoluţia tehnologiilor informatiei şi a comunicatiilor (TIC) implică un nou rol, fundamental pentru cunoaştere, în procesele economice.

Cunoştinţele-cheie pentru multe activităţi pot fi distribuite între agenţii, instituţii şi domenii/câmpuri/arii de cunoştinţe. Ideea că economia bazată pe cunoaştere ar trebui să fie identificată cu industriile de înaltă tehnologie este criticabilă. Termenul de economie a cunoaşterii are sens doar dacă îl înţelegem într-o accepţiune largă, ca intensitatea cu care se generează/raspândesc cunoştinţele în activităţile socio-economice, inclusiv în sectoarele care ţin de tehnologiile informaţionale. De fapt, unele studii (Rikowski, 2000) atrag atenţia asupra faptului că profesioniştii din domeniul informaţiei, în general, sunt mai degrabă consideraţi ca fiind furnizori de informaţii decât furnizori de cunoştinţe, cu atât mai puţin creatori de cunoştinţe. Managementul informaţiilor nu trebuie confundat cu managementul cunoaşterii sau al cunoştinţelor.

Managementul cunoştinţelor, ca subdisciplină a noului concept de economie a cunoaşterii, presupune „realizarea de acţiuni privind cunoaşterea

(*knowledge actions),* cum ar fi organizarea, blocarea, filtrarea, culegerea, stocarea, partajarea, diseminarea şi utilizarea obiectelor cunoaşterii (*knowledge objects),* identificate ca fiind informaţii, date, experienţe, evaluări, analize şi iniţiative. Managementul cunoştinţelor presupune capturarea cunoştinţelor acolo unde sunt create, împărtăşirea lor către oameni şi aplicarea lor într-un proces productiv" (Neştian, 2007). Gestiunea cunoaşterii reprezintă gestionarea fluxurilor de informaţii, aducerea informaţiei corecte persoanelor care au nevoie de ea. Procesul de management al cunoştinţelor nu se referă la o simplă adunare şi manipulare a datelor în vederea obţinerii informaţiilor, ci la achiziţionarea, crearea, conservarea şi aplicarea sau reutilizarea cunoaşterii, obiectivul său fundamental fiind valorificarea resurselor de cunoaştere şi a capacităţilor de cunoaştere pentru construirea de beneficii (Gates, Auster, *apud* Giju ş.a., 2010).

Managementul intercultural reprezintă „ansamblul de mijloace, metode, instrumente şi baze de date folosite pentru identificarea, analiza şi interpretarea, gestionarea şi exploatarea diferenţelor culturale în scopul realizării de avantaje pentru afacere sau întreprindere" (Zaiţ, 2002, p. 1).

Relaţia între managementul cunoştinţelor şi managementul intercultural este una ce implică reciprocitatea: managementul intercultural furnizează cunoştinţe, managementul cunoştinţelor le gestionează şi le integrează într-un sistem accesibil celor care au nevoie de ele. La rândul său, *managementul intercultural* poate beneficia de cunoştinţe din alte domenii, puse la dispoziţie de *managementul cunoştinţelor.*

Informaţiile din domeniul managementului intercultural, alături de cunoştinţe din alte domenii (psihologie, antropologie, sociologie, management etc.), gestionate prin managementul cunoştinţelor, conduc la generarea de noi cunoştinţe. Dezvoltarea cercetării prin implicarea instituţiilor de învăţământ superior creează premisele accesului şi a utilizării facile a cunoştinţelor din diverse domenii de către profesori, aspect asupra căruia ne concentrăm propunerea de exploatare a cunoştinţelor din domeniul managementului intercultural. Credem că soluţiile de valorizare a specificităţii culturale, propuse deja, pot fi utilizate în managementul educaţional, problema fiind accesul la cunoştinţe, problemă care poate fi rezolvată cu ajutorul managementului cunoştinţelor.

Boom-ul informaţional, dar şi maniera în care se facilitează accesul la surse de informare, cu ajutorul noilor tehnologii informaţionale, conduc la ideea că din ce în ce mai multe persoane pot beneficia de avantajele oferite de noile cercetări. Chiar dacă multă lume recunoaşte diferenţele culturale şi chiar admite necesitatea unei abordări diferenţiate, poate avea rezerve vizavi de posibilitatea aplicării din cauza lipsei unor recomandări practice, a unor soluţii concrete. Tocmai de aceea am enunţat astfel de idei care facilitează valorizarea specificului cultural regional.

Deoarece elementele recomandate pentru management, în general, pot fi utilizate şi în managementul educaţional, nu revenim asupra lor. Vom indica (prin centralizarea datelor) doar itemii pentru care am obţinut diferenţe semnificative (valorile din *Tabelul nr. 5.2*). Aceste diferenţe indică de fapt zonele în care practicile educaţionale trebuie adecvate (dacă indivizii din regiuni diferite nu intră în contact) sau valorizate în momentul construirii unor echipe interregionale. Amintim că valorile culturale reprezintă concepţii dezirabile şi că între ele şi practicile societale pot exista decalaje. De asemenea, atragem atenţia asupra faptului că valorile din studiu fac referire la valorile colective. Valorile individuale se abat mai mult sau mai puţin de la aceste medii.

Tabelul nr. 5.2 *Valori – diferenţe regionale*

Valori	Medii			Diferenţe absolute		
	V	M	T	V-M	V-T	M-T
orientare către a face	4,10274	4,427746	4,282051	-0,325006*	-0,179312	0,145694
apărare interese colective	3,468966	3,186047	3,371795	0,282919*	0,097171	-0,185748
armonie	1,965753	1,781609	2,153846	0,184144*	-0,188093	-0,372237*
autoatribuire succes	3,465753	4,028736	3,615385	-0,562982*	-0,149631	0,413351*
bogăţie	3,465278	3,109195	2,75641	0,356082*	0,708868*	0,352785*
concurenţă	3,09589	3,485549	3,551282	-0,389659*	-0,455392*	-0,065733
creativitate	3,794521	3,895954	3,576923	0,101433	-0,217597*	-0,319031*
hedonism "profan"	3,541958	3,392442	3,331169	0,149516	0,210789*	0,061273
hedonism "sacru"	3,119928	3,221691	3,402597	-0,101763	-0,28267*	-0,180907
independenţă	3,89726	3,758621	3,545455	0,13864	0,351806*	0,213166
interschimbabilitate roluri	3,295087	3,550221	3,580128	-0,255133	-0,28504	-0,029908
moderaţie	3,568493	3,068966	3,397436	0,499528*	0,171057	-0,328470*
nevoia de a fi ocupat	3,246575	3,522989	3,371795	-0,276413*	-0,12522	0,151194
nevoia de instrucţiuni	4,130137	4,321839	4,064103	-0,191702*	0,066034	0,257737*
perseverenţă	4,331034	4,408046	4,576923	-0,077011	-0,245889*	-0,168877*
presiunea timpului	2,835616	2,843023	2,461538	-0,007407	0,374078*	0,381485*
nevoia de prioritizare	3,027397	2,861272	2,615385	0,166126	0,412013*	0,245887*
respectarea promisiunilor	3,243056	3,121387	3,346154	0,121668	-0,103098	-0,224767*

responsa-bilitate	3,136986	3,040462	3,350649	0,096524	-0,213663	-0,310187*
solidaritate	2,794521	2,894737	3,333333	-0,100216	-0,538813*	-0,438596*
spirit contestatar	3,260274	3,385057	3,705128	-0,124783	-0,444854*	-0,320071*
spirit economic	3,678082	3,668605	4,000000	0,009478	-0,321918*	-0,331395*
nevoia de structurare	3,417808	3,114943	3,230769	0,302866*	0,187039	-0,115827
suspiciune	3,655172	3,459770	3,333333	0,195402	0,321839*	0,126437

* = diferenţă semnificativă; V – Valahia; T – Transilvania; M – Moldova

Alte idei pot deriva din cele pe care le-am oferit ca recomandări (ele sunt deja cunoştinţe care pot conduce la generarea de noi cunoştinţe, în corelaţie cu altele, oferite de domenii de cunoaştere conexe.

Cum ar putea ajunge profesorii la informaţii de această factură? Aici intervine rolul managementului cunoştinţelor care trebuie să le gestioneze, să le integreze şi să le facă accesibile celor care au nevoie de ele. Considerăm că prin paşi de genul acesta se face trecerea către „societatea cunoaşterii". Sugestia practică ar fi aceea de construire a unei platforme, care să integreze cunoştinţe multidisciplinare.

Considerăm că modelele occidentale, inclusiv cele din domeniul educaţiei, atât de seducătoare uneori, trebuie adaptate la profilul cultural. Armonizarea învăţământului superior la nivelul Uniunii Europene nu trebuie să însemne copiere, imitare, ci adaptare şi adecvare a conţinuturilor, metodelor şi practicilor educaţionale.

5.4.2. Valorizarea diferenţelor culturale regionale

Când privim diferenţele culturale regionale ca surse de avantaj potenţial, exploatabile prin valorizare, avem în vedere în primul rând posibilitatea managerului de a integra aptitudini, abilităţi, competenţe diferite în momentul creării unei echipe şi de a repartiza într-o manieră adecvată sarcinile. Toate aceste caracteristici personale ţin de educaţia şi pregătirea indivizilor, dar privesc şi „datul" cultural. Important este ca managerul să aprecieze corect care sunt caracteristicile de care are nevoie şi să aibă capacitatea de a descifra corect profilul potenţialilor membri ai echipei. Reuşita presupune din partea acestuia sensibilitate, încredere şi voinţă de integrare, dar întâi de toate acceptarea faptului că aceste diferenţe culturale regionale există, chiar dacă nu sunt întotdeauna evidente. Echipa va câştiga astfel prin faptul că, utilizând aceste diferenţe, va dezvolta modele de interacţiune mai bogate, va identifica mai multe soluţii, având posibilitatea de a o alege pe cea mai favorabilă, va fi mai creativă. De asemenea, valorizarea diferenţelor culturale are în vedere orice altă formă de colaborare între indivizi din regiuni diferite.

Reamintim faptul că diferenţele culturale, deşi se pot constitui în surse de avantaj concurenţial, sunt de multe ori şi surse de conflict, motiv pentru care gestionarea lor nu este posibilă decât prin crearea unor condiţii de securitate şi stimulare. **Securitatea** e necesară pentru a crea un cadru adecvat de livrare a unor idei şi puncte de vedere proprii şi de constatare a celor care aparţin altora. Reţeta constă în *acceptarea diferenţelor*, *respectarea unicităţii*, *recunoaşterea competenţelor*, *definirea obiectivelor comune* şi *împărtăşirea aceluiaşi statut*. Asigurarea condiţiilor de **stimulare** se referă la întreprinderea unor eforturi în vederea favorizării diversităţii. Aceste eforturi presupun *căutarea tuturor contra-afirmaţiilor* posibile, *stabilirea unei proceduri privind critica* şi *asigurarea participării depline a tuturor membrilor* care fac parte din grup. În cazul unor opinii opuse, este nevoie de mai mult timp pentru a stabili relaţii profesionale şi de încredere privind procesul de luare a deciziilor. Disputa nu poate fi constructivă decât dacă există susţinere (Schneider, Barsoux, 2003, p. 243).

Importanţa încrederii mutuale este recunoscută în cadrul colaborărilor, putând fi un subiect mai delicat atunci când vorbim de echipe interregionale. La acest deziderat se ajunge mai greu în cazul românilor. Facem această afirmaţie pornind de la rezultatele studiului. Dacă nivelul de încredere în semeni este redus în toate regiunile, probabil că va fi şi mai redus în cadrul colaborărilor interregionale. Mecanismul neîncrederii are drept fundament sentimentele de incertitudine şi de vulnerabilitate. Individul simte că nu este importantă doar părerea sa şi că este incapabil de a controla acţiunile şi interacţiunile celorlalţi. El nu ştie dacă prin acordarea încrederii obţine avantaje. Calculele sale sunt raţionale (*ibidem*, p. 250). Dacă celălalt se va comporta într-o manieră oportunistă, pentru a-şi urmări propriile interese, iar el, prin acordarea încrederii, îl va ajuta să trişeze? Întrebările pe care un manager ar trebui să şi le pună, pentru a preveni situaţiile neplăcute, izvorâte din lipsa de solidaritate, suspiciune şi spirit contestatar ar putea fi următoarele: „fiabilitatea" celuilalt va fi măsurată prin competenţele sale, generozitatea şi integritatea sa sau prin caracterul dual, duplicitar? Creşterea nivelului de încredere între indivizi are un fundament etic, moral sau unul de tip fractal? Cunoaşterea culturii regionale va putea preveni comportamente de tip gregar, care ar putea afecta îndeplinirea obiectivelor. Am constatat deja că la nivelul dimensiunii gregarism-solidaritate există diferenţe regionale importante. Valahii, cei mai suspicioşi, voluntarişti şi lipsiţi de sentimentul de solidaritate, dar şi moldovenii ar putea profita de faptul că transilvănenii sunt mai solidari, creînd probleme de coeziune internă. Managerul are un rol important în stabilirea relaţiilor de încredere prin comportamente transparente, etice, profesioniste. Să nu uităm că şi el este supus influenţelor culturii. Nivelul său de încredere în angajaţi va genera un răspuns similar din partea acestora. Este importantă maniera în care acesta îşi vede angajaţii:

conform teoriei X sau conform teoriei Y a lui Mc Gregor – angajatul este pasiv, leneş şi trebuie controlat sau se poate avea încredere în el?

Am dezvoltat această explicaţie pentru a argumenta faptul că problemele legate de cultură sunt deosebit de complexe şi că implementarea unor soluţii, în cele mai multe situaţii, nu este facilă. Mecanismele psihologice determinate cultural pot să surprindă, generând de multe ori comportamente imprevizibile. Este managerul român pregătit pentru asumarea unui astfel de efort? Este el disponibil sau poate el cu adevărat să gestioneze un proces de această natură? Întrebări pe care ni le punem, în mod firesc, datorită faptului că am fi interesaţi de finalitatea practică a unui astfel de proiect, care implică suficient de multe resurse, dar şi efort. Din ceea ce cunoaştem până acum, în România, chiar la nivelul marilor companii internaţionale, care se confruntă cu diferenţe culturale mult mai accentuate, modelele de management intercultural sunt rar integrate în funcţiile resurselor umane ale întreprinderilor. În astfel de situaţii, organizaţiile procedează prin improvizaţie sau ignoră diferenţele. Învăţarea organizaţională ar fi, aşa cum am precizat, o soluţie, cel puţin la nivelul firmelor care recurg la această formă de învăţare.

Sinergia – avantaj concurenţial

Pentru că avem în vedere, în studiul de faţă, diversitatea culturală regională, ne vom opri la analiza acestui aspect, urmărind elementele culturale pe care le pot pune în comun managerii pentru a întări, suplini, ameliora calităţile unei echipe, pentru a ajunge la ceea ce se numeşte sinergie. În favoarea accentului pus pe realizarea unei echipe se află motivaţia că românii preferă munca în echipă. Acest lucru se observă şi în trecut, un exemplu fiind societatea rurală, în care maniera privilegiată de lucru a ţăranilor era claca, întâlnită şi astăzi.

Rezultatele cercetării noastre confirmă faptul că românii fug de izolarea socială şi cum altfel şi-ar putea manifesta gregarismul, duplicitatea dacă nu în situaţii sociale! Iată un motiv care oferă o explicaţie faptului că aceste orientări, aparent aflate în opoziţie, se susţin reciproc.

Revenind asupra diferenţelor, încercăm în rândurile următoare să urmărim aspectele pozitive care pot decurge dintr-o colaborare interregională.

În *Tabelul nr. 5.3* am ordonat diferenţele minime în ordine crescătoare şi pe cele maxime în ordine descrescătoare (pe baza datelor prezentate în capitolul anterior)[8]. În plus, am indicat la fiecare medie în parte regiunea pentru care diferenţa este mai mare (simbolurile puse în paranteze pe coloanele distanţelor minime şi maxime). De exemplu, pentru egalitarismul între sexe, menţiunea (T-M) indică faptul că Transilvania este mai egalitaristă decât Moldova, iar

[8] D min = distanţe minime; D max = distanţe maxime; T = Transilvania; M = Moldova; V = Valahia.

simbolul *D min* semnifică diferenţa minimă. În partea dreaptă, pentru aceeaşi dimensiune, menţiunea (T-V) se traduce în egalitarismul accentuat în Transilvania comparativ cu Valahia, iar *D max* ne informează că este vorba de distanţele maxime.

Tabelul nr. 5.3 *Diferenţe absolute minime şi maxime*

Nr. crt.	Dimensiuni culturale	D min	Dimensiuni culturale	D max
1.	Egalitarismul genurilor	0,598154 (T-M)	Gregarism	6,625880 (V-T)
2.	Flexibilitate	1,244819 (M-V)	Egalitarismul genurilor	5,700816 (T-V)
3.	Orientarea în raport cu timpul	1,339389 (M-V)	Valori masculine	4,220880 (M-V)
4.	Distanţa faţă de putere	1,900079 (M-V)	Hedonism	4,197227 (T-V)
5.	Acţiune	1,985003 (M-T)	Individualism	4,129674 (M-T)
6.	Gregarism	2,240178 (V-M)	Evitarea incertitudinii	4,114020 (V-T)
7.	Valori masculine	2,520502 (M-T)	Orientarea în raport cu timpul	3,768080 (T-V)
8.	Evitarea incertitudinii	2,567360 (V-M)	Flexibilitate	3,706979 (M-T)
9.	Individualism	2,822872 (M-V)	Distanţa faţă de putere	3,553740 (M-T)
10.	Hedonism	2,890306 (T-M)	Acţiune	3,049267 (M-V)

Observăm că jumătate dintre diferenţele maxime, la nivelul dimensiunilor culturale, se constată între Valahia şi Transilvania: mai multă solidaritate, toleranţă în privinţa interschimbabilităţii rolurilor, orientare pe termen mai lung în Transilvania, mai multă constrângere şi evitare a incertitudinii în Valahia. Alte diferenţe se constată între Moldova şi Transilvania (individualism mai accentuat şi mai multă flexibilitate în Moldova, o distanţă mai mică faţă de putere în Transilvania) şi între Moldova şi Valahia (valori feminine mai privilegiate în Valahia, orientarea către acţiune mai accentuată în Moldova).

Pornind de la aceste diferenţe putem furniza câteva recomandări privind managementul unei echipe interregionale, cu precizarea că rămân valabile şi recomandările din subcapitolul precedent, doar că apar şi elemente noi, datorită faptului că, aici, avem în vedere fie organizaţii plasate într-o anumită regiune, cu angajaţi care provin din diverse regiuni, fie organizaţii care îşi desfăşoară activitatea economică în mai multe regiuni:

- **gregarism-solidaritate**: comportamentele de tip gregar pot fi privite şi prin latura lor pozitivă, anume aceea a creşterii competitivităţii între indivizi şi a nevoii de a dovedi de ce sunt capabili, aşadar, când managerul va dori acest lucru, va repartiza sarcini percepute a avea o importanţă diferită valahilor sau

moldovenilor; această metodă poate fi utilizată şi pentru a scoate din letargie un angajat blazat, oferind din sarcinile lui unui alt angajat care devine „concurentul" său; dacă managerul doreşte să întărească spiritul solidar va trebui să repartizeze echitabil sarcinile, astfel încât angajaţii să le perceapă ca fiind de aceeaşi dificultate şi importanţă (pentru a nu avea sentimentul că unul munceşte mai mult şi altul mai puţin sau că unuia i se oferă sarcini care îl valorizează, iar altuia sarcini care îl pun în umbră);

- **egalitarismul între sexe**: managerul va trebui să acorde atenţie mai mare distribuţiei sarcinilor în cazul valahilor, deoarece aceştia acceptă într-o măsură mai mică decât transilvănenii şi moldovenii interschimbabilitatea rolurilor;
- **valori masculine-valori feminine** – valorile masculine sunt mai privilegiate în Moldova, chiar şi în Transilvania, comparativ cu Valahia; aşadar, moldovenii şi transilvănenii vor fi implicaţi mai degrabă decât valahii în sarcini care presupun situaţii de concurenţă, care cer decizii bazate pe mixajul raţionament-intuiţie; valahii, în schimb, vor fi implicaţi în sarcini care privilegiază contactele sociale mai puţin concurente şi în care pot lua decizii în mod autonom; de exemplu, în cadrul unei negocieri, valahul poate fi „liantul" social, în timp ce moldoveanul sau/şi transilvăneanul vor analiza punctual clauzele; dacă este nevoie de mai multă flexibilitate, şeful delegaţiei va fi moldoveanul, iar dacă se apreciază că unele clauze trebuie strict respectate, credem că transilvăneanului, mai consecvent, perseverent şi răbdător, ar trebui să i se delege această sarcină;
- **hedonism-constrângere** – diferenţele legate de această dimensiune pot fi exploatate mai ales în ceea ce priveşte motivarea; elementele precizate în subcapitolul anterior sunt valabile şi în cazul motivării membrilor unei echipe interregionale;
- **individualism-colectivism** – cu privire la această dimensiune, managerul trebuie să ţină cont de faptul că transilvănenii sunt mai înclinaţi decât moldovenii şi valahii către conformism şi angajament în relaţiile cu ceilalţi, respectându-şi promisiunile, deci le va distribui mai degrabă lor sarcini care presupun comportamente de această natură; moldovenii, orientaţi către atingerea propriilor interese, dar mai loiali faţă de angajator şi privilegiind mai mult decât ceilalţi valorile masculine, precum succesul şi puterea, vor putea fi implicaţi în sarcini de conducere (flexibilitatea lor e un alt avantaj, dar în unele situaţii duplicitatea poate fi înşelătoare pentru manager); putere vor şi valahii, mai ales pentru că nevoia lor de bogăţie este mai mare, iar controlul intern mai puternic – ei privilegiază interesele colective şi independenţa, deci ar putea să preia atribuţii de conducere în situaţiile care cer mai degrabă comportamente autoritare, dar cu urmărirea unor avantaje pentru toţi;
- **evitarea incertitudinii** – valahii şi moldovenii vor fi implicaţi în decizii şi sarcini mai puţin riscante din cauza evitării puternice a incertitudinii, în timp ce transilvănenilor li se vor delega sarcini care implică un grad mai înalt de risc; se

va ţine cont şi de alte caracteristici: de exemplu, dacă rezolvarea sarcinilor implică un nivel crescut de creativitate, moldovenii, care prezintă un nivel al incertitudinii mai redus comparativ cu valahii, dar care sunt cei mai creativi, ar trebui să fie desemnaţi pentru a le îndeplini;

- **orientarea în raport cu timpul** – valahilor, care pun cel mai mare accent pe trecut, li se vor repartiza sarcini care să valorizeze această orientare a lor (sarcini care implică, de exemplu, cunoaşterea istoricului firmelor, activităţi comemorative etc.), moldovenilor sarcini care implică mai multă diplomaţie pentru salvarea unor relaţii care ar putea fi compromise din cauza apariţiei unor probleme, iar transilvănenilor sarcini care presupun efort îndelungat sau care ar beneficia de pe urma spiritului economic, chivernisit al acestora, cum ar fi gestionarea bugetelor (atenţie însă, se vor preciza normele de calitate, pentru a asigura şi performanţa în muncă); de asemenea, dacă sarcinile presupun şi spirit estetic, atunci ele pot fi lăsate mai degrabă pe seama moldoveanului sau a valahului, alegerea între aceştia din urmă ţinând cont şi de alte calităţi ale lor; de asemenea, sarcinile care implică decizii care trebuie luate urgent, fără consecinţe pe termen lung ar trebui repartizate valahilor sau moldovenilor, în funcţie şi de alte accente axiologice, calităţi profesionale şi de context; transilvănenilor, mai reflexivi, meditativi, orientaţi către analiza consecinţelor, li se vor atribui sarcini care presupun decizii pentru care impactul vizează un orizont mai lung de timp şi li se va acorda timpul necesar pentru luarea deciziilor;
- **flexibilitate-consecvenţă** – în ceea ce priveşte această dimensiune, la nivelul unei echipe interregionale, managerii pot exploata flexibilitatea şi creativitatea moldovenilor şi valahilor, dar şi consecvenţa transilvănenilor; sarcinile vor fi împărţite ţinând cont de aceste elemente;
- **distanţa faţă de putere** – funcţii de conducere atribuite moldovenilor şi valahilor – dacă se cer comportamente autoritare, într-un mediu formal – , transilvănenilor – dacă sarcinile de lucru presupun conlucrarea manager-angajat şi relaţii informale;
- **acţiune-sedentarism** – activităţile rutiniere sau care cer mai multă reflecţie, dar care presupun multă muncă sunt de preferat a fi repartizate transilvănenilor (cărora li se va oferi un feedback, deoarece ei percep că munca nu le este recunoscută şi că se descurajează de multe ori), cele care cer multă muncă, program prelungit şi creativitate moldovenilor, iar cele care ţin de eforturi pe perioade mai scurte, dar implică o anumită doză de creativitate, valahilor.

Alte recomandări:

- timpul pierdut al valahilor poate fi valorificat prin muncă, în cazul în care motivaţia le satisface nevoia de bogăţie şi succes şi li se oferă posibilitatea de a schimba lucrurile în sensul dorit de ei; moldovenii, în special, dar şi transilvănenii vor accepta mai uşor sarcini, însă managerul va trebui să fie foarte atent pentru ca aceştia din urmă să nu se simtă nedreptăţiţi datorită

acordării unor recompense în mod inechitabil;
- motivarea prin avansare este potrivită şi dorită de toţi, dar mult mai apreciată de valahi (avizi după avantaje financiare, dar apreciind şi valori precum puterea, succesul şi autonomia) şi de moldoveni (în cazul cărora puterea şi nevoia de succes au scoruri maxime, dar care apreciază şi creşterile salariale); transilvănenii îşi manifestă şi ei nevoia de succes, la cote mai mici, dar au tendinţe egalitariste şi nu sunt dominaţi de nevoia de bogăţie – pentru ei motivaţia intrinsecă este mai importantă;
- moldovenilor, mai individualişti şi mai pragmatici, dar orientaţi către acţiune şi către munca bine făcută, trebuie să li se spună ce au de câştigat (în termeni de motivaţie intrinsecă şi/sau extrinsecă) pentru a fi mai serioşi şi pentru a se ţine de cuvânt;
- referitor la domeniile de lucru, credem că valahii ar fi mai potriviţi să lucreze în vânzări, în turism sau în alte domenii care aduc venituri mari rapid şi care implică decizii de moment şi contacte sociale, moldovenii în domenii în care-şi pot exprima calităţile diplomatice, dar şi pe cele care le oferă posibilitatea de a fi creativi (publicitate, arhitectură, modă etc.) sau mai multă vizibilitate (televiziune, domenii artistice), iar transilvănenii în domenii în care se răsplăteşte perseverenţa, spiritul economic, înclinaţia către investiţii, precum şi o anumită doză de risc (finanţe, contabilitate, bănci, burse de valori, investiţii în domeniul imobiliar etc.).

În cele de mai sus, am descris primele etape de „accesare" a diferenţelor culturale. Rămâne la latitudinea managerilor care va fi gradul de exploatare a diferenţelor culturale regionale şi dacă se vor îndrepta către învăţarea organizaţională şi reconcilierea valorilor, etape care pot aduce avantaje substanţiale, dar nu în orice situaţie şi pentru orice organizaţie. O analiză cost-beneficiu este absolut necesară pentru a decide dacă se justifică întreprinderea unui astfel de demers.

Subliniem faptul că aceste recomandări au un grad de generalitate ridicat. Ele nu pot fi considerate ca atare, ci doar punându-le în corelaţie cu caracteristici profesionale şi contextuale, dar având în vedere şi mixajul dintr-o anumită cultură, printr-o abordare sintetică. Pe de altă parte, trebuie să ţinem cont de faptul că *afirmaţiile referitoare la cultură nu sunt afirmaţii referitoare la indivizi [...] "persoana medie"dintr-o ţară nu există, ci numai o tendinţă medie de a răspunde printre membrii grupului chestionat* (Hofstede, 1996, pp. 285-286). Vom întâlni multe variaţii individuale, deci managerul trebuie să fie preocupat de cunoaşterea acestora.[9] De asemenea, trebuie să fie interesat de

[9] Recomandările din acest capitol reflectă valori, adică percepţii asupra a ceea ce este *de dorit* pentru indivizii dintr-o anumită regiune (cu privire la comportamente, atitudini, poziţii faţă de acţiune), reliefate şi ca urmare a faptului că simt mai acut lipsa satisfacerii

propria formare culturală, pentru a nu cădea pradă stereotipurilor şi pentru a conştientiza într-o oarecare măsură propriile dominante culturale, astfel încât sensul acţiunilor sale să fie pozitiv.

Reperele oferite în acest capitol au scopuri cât se poate de pragmatice: 1. valorizarea diferenţelor prin sinergie culturală, adică prin valorificarea potenţialului cultural al angajaţilor/indivizilor, care, aflaţi în situaţii special construite de manager, pun în comun ceea ce aduce valoros fiecare în parte (maniere de a gândi, atitudini, poziţii faţă de acţiune) pentru a obţine rezultate organizaţionale/educaţionale mai bune; 2. atribuirea sarcinilor potrivite angajatului potrivit/adaptarea cerinţelor şi a modului de realizare a sarcinilor la profilul cultural; 3. motivarea în funcţie de nevoi. Aceste repere permit integrarea diferenţelor culturale regionale şi evitarea problemelor legate de neînţelegeri şi conflicte potenţiale. Finalitatea urmărită de noi este aceea de a atenţiona managerii, într-o manieră concretă, în legătură cu dificultăţile care decurg din intercultural şi de a-i sensibiliza în privinţa posibilităţii de gestionare pozitivă a diferenţelor, în vederea obţinerii unor rezultate mai bune de către organizaţie, indiferent de nivelul de integrare al acestor cunoştinţe. Considerăm că recomandările furnizate pe baza datelor cantitative şi a analizei calitative pot deveni operante prin acţiunea lor.

***

Faptul că „suntem situaţi, geografic şi istoric, la confluenţa celor două lumi, Occident şi Orient, împrejurare din care pot decurge pericole şi frustrări, oferă mari şanse pentru cultura noastră dacă ştim să preluăm ceea ce este mai bun şi mai corespunzător cu nevoile sufletului autohton, cu nevoile de dezvoltare liberă" (p. 25).

„ În viziunea despre existenţă a unui popor se cuprinde atât conştiinţa de sine, cât şi modul în care îi judecă pe alţii, ajungându-se chiar la intoleranţe sau incomprehensiuni în sensul de a considera maladie socială, anormalitate, ceea ce găseşte la alţii, dar nu are el însuşi, se fac chiar încercări de a impune altora propria perspectivă a existenţei" (p. 37).

(Alexandru Tănase, *O istorie umanistă a istoriei române*, vol. I, 1995)

---

unor anumite tipuri de nevoi. Este posibil, aşadar, ca între propriile percepţii şi *mediile* care reflectă percepţia colectivă să existe diferenţe. Mai mult, deşi, generic, am preferat să menţinem legătura cu cele trei provincii istorice analizate, făcând referire la moldoveni, valahi şi transilvăneni, datele culese se referă de fapt la moldovenii regăţeni, olteni şi ardeleni (analiza structurii eşantioanelor în funcţie de regiune reflectă faptul că centrele universitare alese au concentrat, în general, studenţi din subregiunea în care îşi au locaţia).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Concluzii

Aspecte principale privind cercetarea diferenţelor regionale

Motto: „Nu cunoaştem ceva decât în măsura în care putem să-l exprimăm".
S. Moscovici, *Metodologia ştiinţelor socioumane*

Construcţii teoretice şi practice

În cele ce urmează, prezentăm principalele aspecte privind cercetarea diferenţelor culturale regionale, subliniind ideile şi teoriile adoptate, dezvoltate sau construite.

În primul rând, dorim să evidenţiem următorul aspect: ordinea de redactare a ideilor corespunde cu logica firească de parcurgere a etapelor unui diagnostic intercultural. Există, evident, şi suprapuneri, deoarece unele etape s-au realizat în paralel. Cu toate acestea, cititorul, poate înţelege, în maniera prezentată, traseul cercetării.

În al doilea rând, revenim asupra *scopului cercetării*, pentru a ne putea focaliza corespunzător aşteptările: *analiza diferenţelor culturale pentru furnizarea de recomandări de valorizare a acestora în management.*

Ideile teoretice şi practice accentuate, dezvoltate sau create fac referire, în general, la următoarele aspecte:

1. Noţiunea de cultură

Orice diagnostic intercultural presupune adoptarea unei definiţii a culturii. Această etapă este fundamentul oricărui demers, susţinând dezvoltările ulterioare. Construcţia teoretică trebuie realizată astfel încât să-i ofere cercetătorului posibilitatea de a evolua în direcţia atingerii scopului. În acest sens, analizând mai multe construcţii teoretice din zona ştiinţelor umane, sociale şi economice (Malinowski, Sahlins, Herskovits, Hofstede, Hall, Hampden-Turner&Trompenaars, d'Iribarne, Marrou), care se încadrează în două orientări majore (una funcţionalistă, alta interpretativă), am dezvoltat o *abordare funcţionalist-instrumentală* a noţiunii de cultură, cu accent pe *determinism* şi *sincronie*. Accepţiunea oferită de noi este următoarea:

Cultura este acea entitate supraorganică cu evoluţie lentă în condiţii normale, achiziţionată şi transmisă în special pe baza învăţării tacite, care oferă

un cadru de existenţă şi funcţionare unitar membrilor unui grup, mai mult sau mai puţin performant, dar care poate fi ameliorat în situaţii de contact cultural.

Menţionăm faptul că deşi am adoptat o definiţie funcţionalistă, nu împărtăşim întru totul viziunea tradiţionalistă a acestei şcoli, care accentuează răspunsurile indivizilor la nevoile biologice, neglijând caracterul simbolic al culturii. Cultura oferă soluţii la toate problemele, indiferent de natura lor (naturală, morală, spiritual-simbolică). Pe de altă parte, nu putem accepta viziunea interpretativ-simbolică, care ignoră determinismul cultural, considerând că indivizii pot crea şi recrea permanent noi sensuri şi semnificaţii (această abordare se apropie mai mult de ceea ce este cultura organizaţională, indivizii având aici mai multă influenţă).

Definiţia propusă ne oferă reperul necesar pentru dezvoltarea demersului într-un sens pragmatic, deoarece pentru afaceri şi pentru manager nu prezintă interes conceptul de cultură sau diagnosticul intercultural în sine, ci „datul cultural", acel *cadru de existenţă şi funcţionare* de care vorbim, ce trebuie exploatat. Prin cunoaşterea a ceea ce oferă cultura se anticipează comportamente, mentalităţi, atitudini, poziţii faţă de acţiune, care pot fi valorizate.

Nu există culturi bune sau culturi rele: fiecare cultură, prin elementele sale specifice, îi ajută pe indivizi să-şi rezolve problemele. Numai că, *există trăsături care conduc mai rapid către eficienţă, deci către progres*. Acestea pot fi cunoscute şi preluate ca atare sau prin adaptare.

În condiţii normale, evoluţia culturii este foarte lentă. Contactul cultural poate fi o variantă „intervenţionistă" pentru creşterea performanţei unui grup de indivizi, deoarece oferă alternative noi de rezolvare a problemelor şi posibilitatea alegerii celei mai bune soluţii, în funcţie de context (aspect prezentat de Hampden-Turner şi Trompenaars prin *teoria dilemelor*). Distribuirea sarcinilor în funcţie de „calităţile" fiecăruia şi motivarea adecvată sunt alte căi de valorizare, ca şi aculturaţia prin împrumut.

2. Dimensiunile culturale

Analiza diferenţelor culturale se poate realiza doar pe baza unor criterii care pot face posibilă comparaţia. Acestea au fost numite în Managementul intercultural *dimensiuni culturale*. Pentru buna cunoaştere a conţinutului lor şi pentru înţelegerea manierei în care au fost construite am recurs la o prezentare detaliată a acestora, pornind de la studii efectuate de cercetători renumiţi. Am analizat suprapunerile şi interferenţele între ele în scopul „decantării" celor mai importante aspecte, pentru a le considera şi în cercetarea noastră.

Prezentăm în continuare autorii studiaţi precum şi dimensiunile culturale propuse de aceştia:

- Geert Hofstede: *distanţa faţă de putere, individualism-colectivism,*

masculinitate-feminitate, evitarea incertitudinii, orientarea pe termen lung, indulgență-constrângere, mândrie-modestie;
- Edward T. Hall: *monocronism-policronism, context cultural bogat-context cultural sărac, spațiu (proxemică, teritorialitate, contrast)*;
- Florence Kluckhohn și Fred Strodtbeck: *orientarea în raport cu natura umană, orientarea în raport cu mediul înconjurător, orientarea în raport cu timpul, orientarea în raport cu activitatea, orientarea în raport cu relațiile dintre oameni*;
- Charles Hampden-Turner și Fons Trompenaars: *universalism-particularism, individualism-colectivism, viziunea detaliului-viziunea de ansamblu, statut câștigat-statut atribuit, motivație endogenă-motivație exogenă* și *percepția secvențială a timpului-percepția sincronă asupra timpului*;
- Proiectul GLOBE (coordonator Robert House): *distanță față de putere, colectivism instituțional, colectivism in-grup, egalitarismul sexelor, asertivitatea, evitarea incertitudinii, orientarea către viitor, orientarea spre performanță* și *orientarea umană*;
- Shalom Schwartz: *ierarhie-egalitarism, integrare-autonomie* și *dominare-armonie.*

Concluziile la care am ajuns în urma parcurgerii acestor autori au fost următoarele:
- *culturile oferă răspunsuri oarecum distincte la aceleași întrebări, puse de biologia și situațiile general umane*;
- *nu există culturi bune sau culturi rele, dar există culturi mai mult sau mai puțin performante*;
- *nivelurile de analiză a culturii nu trebuie confundate* (individual, grup, organizație, societate);
- *dimensiunile culturale trebuie adaptate la specificitatea culturală analizată*; altfel, aspecte relevante pot rămâne ascunse (acest lucru se poate realiza printr-o abordare calitativă, emică, ce trebuie să preceadă abordarea cantitativă);
- *la nivelul unei culturi vom constata compatibilități cu anumite valori care asigură o coerență internă și conflicte față de opusul acestora.*

Studierea detaliată a conținutului dimensiunilor culturale ne-a oferit posibilitatea înțelegerii logicii interne de alcătuire a lor, ajutându-ne la adaptarea și construcția dimensiunilor pentru diagnosticul cultural regional.

3. Influența culturii asupra managementului

Ideile desprinse în urma analizei aspectelor teoretice privind influența culturii asupra celor mai importante procese manageriale sunt următoarele:

- *într-o situație de comunicare* interculturală *cultura este activată la mai multe niveluri*: cod de comunicare, canal de comunicare, feedback, interpretare, context;

BCU "SPIRU HARET" BUCUREȘTI LIBRARY

- *procesul de luare a deciziilor* este legat de ipotezele culturale (definirea problemei, căutarea informaţiilor, construirea alternativelor, alegerea, implementarea sunt influenţate de comportamente culturale specifice);
- *maniera de motivare adecvată a personalului* depinde de cultură, fiind puternic afectată de dimensiunile culturale *masculinitate-feminitate* şi *controlul incertitudinii*;
- *stilul de conducere* adecvat/preferat este în strânsă legătură cu două dimensiuni culturale: *distanţa faţă de putere* şi *individualism-colectivism*;
- cultura influenţează modelele implicite ale organizaţiilor; structurile organizaţionale adecvate sunt influenţate în mod particular de dimensiunile *distanţa faţă de putere* şi *evitarea incertitudinii*;

4. Metode de diagnostic cultural şi intercultural

Aspecte generale

În plan metodologic, o primă preocupare a fost aceea a delimitării conţinutului conceptelor utilizate, a precizării clare a accepţiunilor la care facem referire. În acest sens, am explicat ce înţelegem în cercetarea de faţă prin următorii termeni: *cultură naţională, cultură regională, valori, dimensiuni culturale, diagnostic intercultural regional, factori determinanţi, management, management intercultural.*

Cercetarea interculturală are particularităţile ei. Tocmai de aceea, o altă preocupare a noastră a vizat cunoaşterea şi prezentarea categoriilor metodologice şi epistemologice posibile de utilizat în cercetările interculturale. Toate acestea au fost grupate pe următoarele categorii: modele de referinţă, tipuri de cercetare, combinaţii metodologice, postură epistemologică, manieră de abordare, tip de raţionament, metode şi tehnici.

De asemenea, am reliefat dificultăţile care pot să apară în cadrul unei cercetări culturale/interculturale: *subiectivismul cultural al cercetătorului, echivalenţa funcţională, a limbajului, a instrumentării şi administrării, alte dificultăţi general valabile*, dar şi o serie de *dificultăţi specifice culturii sau culturilor analizate*, cum ar fi, în cazul României: opiniile opuse, confuziile datorate aculturării interetnice, lipsa de metode adaptate pentru studierea acestor fenomene, lipsa tradiţiei literare şi culturale, diferenţele sociale mari din trecut (*aceşti factori introduc variaţii între particularităţile culturale ale indivizilor, dar elementele culturale specifice sunt capabile să transpară dincolo de acestea, manifestându-se ca un fond comun*).

Alte idei pe care le-am dezvoltat fac referire la:

a. Distincţia între oportun şi dorit

Întrebările chestionarului trebuie să se refere la ceea ce îşi doresc oamenii pentru ei înşişi (*oportunul* caută să descifreze cum gândesc oamenii că

ar trebui să fie lumea, fiind mai legat de ideologie; *doritul* se referă la ceea ce oamenii doresc pentru ei înşişi, mai mult sau mai puţin virtuos şi având mai degrabă un conţinut practic, de aceea este mai aproape de comportarea reală, dar nu corespunde în mod necesar cu alegerea comportamentală reală). Pentru a analiza valori trebuie să măsurăm *percepţii* cu privire la atitudini, comportamente, poziţii faţă de acţiune.

b. Relaţia între nevoi şi valori societale

Între valorile culturale şi nevoile existente într-o societate există o strânsă legătură deoarece oamenii percep ca fiind mai stringente nevoile resimţite ca având nivelul cel mai redus de satisfacţie, iar cultura reprezintă răspunsurile la aceste nevoi, care îi motivează pe indivizi în acţiunile lor mai degrabă decât alte nevoi (de exemplu, în societăţile mai puţin dezvoltate accentul se pune pe satisfacerea nevoilor de bază – resursele sunt rare, de unde preferinţa pentru valori ale supravieţuirii, iar în colectivităţile definite prin abundenţă indivizii acordă prioritate nevoilor superioare/ valorilor de autoexprimare). De aici, importanţa directă a cercetării interculturale pentru managementul resurselor umane.

c. Termenii comparaţiei culturale

Într-o cercetare interculturală, este important ce comparăm cu ce (nu putem face comparaţii între studii care nu sunt echivalente).

d. Calitativ versus cantitativ

Nu există opoziţie de principiu între abordările cantitative şi cele calitative. Demersul mixt oferă o mai bună fundamentare, ajută la obţinerea de reconfirmări sau completează zone nesesizabile printr-o abordare sau alta.

e. Evitarea stereotipiilor

Rezultatele obţinute în urma unei cercetări culturale/interculturale exprimă tendinţe fundamentale în răspunsurile din fiecare cultură/subcultură analizată, punctaje medii, care nu reflectă neapărat valorile fiecărui individ în parte.

Aspecte specifice

Pornind de la cadrul metodologic teoretic şi ţinând cont de sfaturile specialiştilor din domeniu am construit *designul propriei cercetări*. Modelul de referinţă al cercetării a fost cel *pragmatic interdisciplinar, dominant holistic şi cu desfăşurare sincronică* (sincronia este legată de faptul că analiza diferenţelor culturale se face la un moment dat; demersul are însă şi o componentă diacronică, legată de analiza factorilor determinanţi, surprinşi în evoluţia lor). Demersul mixt (*etico-emic*) s-a bazat pe sistemul metodologic *constructivist* (*interpretativ-cantitativ*).

Postura epistemologică poate fi descrisă ca fiind caracterizată de intercondiţionarea între *abordările pozitiviste, interpretative şi constructiviste*, susţinute de un tip mixt de raţionament (*inductiv-deductiv*). Axul fundamental al

cercetării l-a constituit *triangularea.*

Maniera de eşantionare a fost una specifică cercetărilor interculturale: apelarea la *eşantioane perechi (echivalente).* Ca tehnici de culegere a datelor am utilizat: *analiza exploratorie, ancheta transversală pe bază de chestionar, culegerea mediată a datelor* (statistici, studii), *observarea participativă şi non-participativă.* Metodele şi tehnicile de analiză a datelor au fost următoarele: *observarea, analiza calitativă, analiza cantitativă, analiza explicativă, analiza statistică, comparaţia, triangularea, sistematizarea şi gruparea.* Procedele (*scalarea – scale de apreciere, Likert, diferenţiala semantică şi alegerea forţată-, selecţia, clasificarea, ordonarea, ierarhizarea, tabelarea, reprezentarea grafică*) şi instrumentele (*chestionarul, scara de evaluare, tabelul, graficul, programul SPSS de culegere şi prelucrare a datelor, programul Excel)* au completat cadrul metodologic.

Considerăm că prin această *construcţie metodologică complexă* am răspuns rigorilor ştiinţifice de realizare a unei cercetări interculturale. De asemenea, credem că această *abordare este originală,* deoarece nu am mai întâlnit o astfel de arhitectură în studiile şi cercetările culturale/interculturale analizate (deşi multe elemente care apar aici sunt indicate la nivel teoretic). Aspectul principal vizat de noi a fost acela de a construi o *metodologie care să ne permită adaptarea la specificitatea culturală.*

5. Analiza exploratorie

Am apelat la *analiza exploratorie* pentru a defrişa terenul specificităţii culturale româneşti. Interesul nostru s-a îndreptat în două direcţii: pe de o parte, am vizat *preocupările şi cercetările privind specificul românesc în perioada pre- şi interbelică* (evidenţiind, în mod special, contribuţiile lui Dumitru Drăghicescu, Constantin Rădulescu-Motru, Mihai Ralea, Lucian Blaga, Emil Cioran şi Mircea Vulcănescu), pe de altă parte, am analizat *studiile şi cercetările specificităţii culturale româneşti după 1989* (previziuni, studii şi cercetări privind valorile culturii naţionale române, aparţinând atât cercetătorilor români – antropologi, sociologi, psihologi, imagologi, etnologi, economişti etc. –, cât şi străini). Recursul la opinii ale oamenilor de cultură şi ale specialiştilor din diferite domenii a accentuat *caracterul interdisciplinar* al acestei cercetări.

În urma acestei analize, am ajuns la concluzia că *există un „filon" comun, un „background" cultural, care transpare dincolo de toate variaţiile, dovadă că această specificitate culturală naţională există.* Acest filon comun nu numai că există, dar este *relativ stabil în timp.* Spaţiul cultural românesc este caracterizat de *dualitate, de ambivalenţă,* de trăsături diferite care, în final, se armonizează şi contribuie la conturarea notei de specificitate. Cu toate acestea, realitatea culturală românească *nu este identică pe întreg teritoriul naţional.* De asemenea, există *diferenţe între valorile şi practicile societale,* care conduc la

tensiuni. Am considerat că *aceste discrepanţe constituie o motivaţie în plus pentru cunoaşterea diferenţelor culturale regionale*, prin apel la opiniile subiecţilor. Practicile societale sunt mai uşor de observat şi de descris, dar *pentru cunoaşterea valorilor trebuie să analizăm percepţiile subiecţilor*. Valorizarea trebuie să aibă drept fundament motivarea prin eliminarea sau măcar reducerea decalajelor dintre valori şi practici, de aceea, în cercetarea de faţă, am pus accent pe *analiza valorilor* prin intermediul dimensiunilor culturale cu o relevanţă crescută în management şi care oferă, în acelaşi timp, posibilitatea comparării şi identificării diferenţelor regionale semnificative.

Beneficiile analizei exploratorii s-au materializat în extragerea elementelor de specific naţional (sistematizate, în final, într-un „inventar al valorilor"), *necesare pentru adaptarea/construirea dimensiunilor culturale şi pentru elaborarea instrumentului de investigare a diferenţelor culturale regionale.*

6. Adaptarea şi construirea dimensiunilor culturii regionale

Rezultatele obţinute în urma analizei exploratorii ne-au permis *să selectăm, să adaptăm, să construim şi să definim dimensiunile culturale asociate valorilor inventariate, valide* în cultura noastră, *cu relevanţă* pentru scopul propus, acela de analiză a diferenţelor regionale şi de valorizare a acestora în management. Am grupat aceste dimensiuni culturale în cinci orientări (*Tabelul nr. 1*):

Tabelul nr. 1 — *Dimensiuni şi orientări culturale*

Orientări culturale	Dimensiuni culturale
Orientarea în raport cu mediul	*Valori masculine-valori feminine*
Orientarea în raport cu activitatea	*Hedonism-constrângere* *Acţiune-sedentarism*
Orientarea în raport cu timpul	*Orientarea în raport cu timpul*
Orientarea în raport cu ceilalţi	*Distanţa faţă de putere* *Individualism-colectivism* *Gregarism-solidaritate* *Egalitarism între sexe*
Instinctul autoconservării	*Evitarea incertitudinii* *Consecvenţă-flexibilitate*

Referitor la aceste dimensiuni facem următoarele precizări:

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- dimensiunile *distanţa faţă de putere*, *individualism-colectivism*, *evitarea incertitudinii*, şi *orientarea în raport cu timpul* se suprapun peste dimensiunile propuse de Hofstede;
- dimensiunea *hedonism-constrângere* interferează cu dimensiunea indulgenţă-constrângere, dar conţinutul reflectă o realitate mai bogată, care ia în considerare şi tipurile de hedonism (ieftin-scump, spiritual-profan); de asemenea, credem că denumirea atribuită de noi este mai adecvată, mai apropiată de ceea ce surprinde această dimensiune;
- dimensiunea *consecvenţă-flexibilitate* accentuează un singur plan din cele abordate de Hofstede, pe următoarele considerente: 1. am considerat că planul consecvenţă-flexibilitate are o relevanţă mai ridicată în management, comparativ cu planul mândrie-modestie; 2. itemii propuşi de Hofstede cu referire la mândrie, care vizau, de fapt, mândria naţională, puteau fi înţeleşi ca având o încărcătură naţionalistă, mai ales în Ardeal; de asemenea, conţinutul este mult adaptat la specificitatea noastră culturală;
- dimensiunea *egalitarism între sexe* este primul plan al dimensiunii masculinitate-feminitate a lui Hofstede, cel al interschimbabilităţii rolurilor între sexe;
- dimensiunea *valori masculine-valori feminine* este al doilea plan al dimensiunii *masculinitate-feminitate*; am separat cele două planuri după modelul GLOBE, în urma rezultatelor constatate, care ne-au confirmat faptul că, *în cultura noastră*, polul feminin nu corelează automat cu interschimbabilitatea rolurilor (de fapt, în Oltenia, unde se accentuează mai mult valorile feminine, egalitarismul este cel mai scăzut);
- dimensiunea (*gregarism-solidaritate*) este propusă de noi, de aceea o vom descrie mai pe larg în rândurile următoare: se referă la *măsura în care o societate încurajează segregarea*; are originea în ideile şi observaţiile lui C. Rădulescu-Motru, motiv pentru care am şi denumit această dimensiune pornind de la termenul propus de acesta (cu toate că termenul induce un accent negativ şi l-am fi putut înlocui cu cel de segregare, am preferat să marcăm cumva originea ideii); interferează cu dimensiunea orientarea în raport cu natura umană a lui Kluchhohn şi Strodtback, doar că noi privim lucrurile puţin diferit (ne interesează mai mult cum este perceput omul, decât dacă poate fi schimbat); rezultatele confirmă validitatea acestei dimensiuni prin faptul că indică pentru trei din patru itemi diferenţe semnificative;
- dimensiunea *acţiune-sedentarism* este propusă tot de noi, pe baza observaţiilor personale; ea reflectă *măsura în care individul obţine rezultate prin punerea în practică a acţiunilor gândite de el* (informaţiile din *caseta* finală oferă informaţii suplimentare legate de ea);
- dimensiunile au un conţinut adaptat, care permite sondarea în profunzime, pe aspecte neconsiderate în studiile occidentale, dar reliefate ca urmare a analizei

exploratorii – realizată în urma culegerii de opinii ale unor oameni de cultură valoroşi şi a observaţiilor participative şi non-participative;
- aceste dimensiuni au stat la baza *construcţiei instrumentului de culegere a datelor* (*Anexa F*).

7. Analiza explicativă

Ipoteza de la care am pornit în cercetarea noastră a fost cea a existenţei diferenţelor culturale între vechile provincii istorice româneşti. În momentul avansării ei, ne-am bazat pe date generale, în special istorice. Ele nu au fost suficiente pentru fundamentarea ipotezelor statistice, de aceea am recurs la analiza factorilor determinanţi ai culturii. Acest lucru ne-a oferit posibilitatea înţelegerii relaţiei dintre factorii determinanţi (*dinamici* – socio-istorici, limba, religia; *statici* – rasa, clima, mediul geografic) şi cultură.

Concluziile la care am ajuns în urma acestei analize au fost următoarele:

a) la nivelul factorilor istorici:

- *fondul etnogenetic de bază*, pe care s-au altoit celelalte influenţe, a avut drept cordonate principale sinteza şi simbioza *daco-romană* şi asimilarea *slavă*;
- *Transilvania, comparativ cu Moldova şi Ţara Românească, are o istorie mai stabilă, deoarece stăpânirea habsburgică şi austro-ungară i-a oferit un anumit protectorat;*
- *influenţa balcanică şi orientală se manifestă mai puternic în Moldova, Valahia şi Dobrogea. În Transilvania, prin mijlocirea ungurilor şi secuilor, pătrund elemente occidentale*;
- *perioada interbelică*, o perioadă de contacte intense cu Occidentul, a fost prea scurtă pentru a influenţa la nivel profund cultura română;
- intrarea României în sfera de influenţă rusă accentuează *caracterul duplicitar* al românilor, care sunt nevoiţi să se autocenzureze permanent;
- condiţia de stat fără putere politică, lipsit de autonomie decizională, i-a orientat pe români către rezolvarea pe cale paşnică a problemelor, prin diplomaţie şi compromis, prin *acceptarea statutului de învins, dominat, supus, dependent, neputincios*, accentuând în acelaşi timp aceste trăsături;
- *condiţiile istorice au avut impact asupra activităţii societăţii*, în sensul că acestea s-au caracterizat, mai ales în Moldova şi Ţara Românească, prin intermitenţă, incoerenţă, lipsă de continuitate şi, de multe ori, de performanţă, întărind la nivelul conştiinţei colective acest mod de abordare a problemelor;
- urmele acestei *istorii sunt reflectate de elementele de specificitate etnică, lingvistică, religioasă*; între aceşti factori există un raport de

intercondiționare reciprocă.

b) la nivelul structurii etnice (conform datelor de la recensămintele populației din 1930, 1956, 1992, 2002):

- Valahia, urmată de Moldova, este regiunea cea mai *omogenă* din punct de vedere *etnic*; Transilvania are cel mai mare procent de minorități, iar Dobrogea cel mai mare număr de minorități, dar într-un procent mai redus decât Transilvania; aceste aspecte prezintă importanță, deoarece omogenitatea etnică corelează pozitiv cu evitarea incertitudinii, ducând, de multe ori, la un grad crescut de intoleranță față de ceea ce este diferit;
- regăsim urme ale slavilor, turcilor, tătarilor, germanilor, grecilor, armenilor și evreilor în Dobrogea, ale slavilor, evreilor, grecilor și armenilor în Moldova (dar și germane în Bucovina), ale ungurilor, germanilor, slavilor, evreilor, grecilor, armenilor și turcilor în Valahia, în special maghiare și germane în Transilvania, mai slabe fiind cele ale evreilor și slavilor; *elementele de structură nu fac decât să confirme datele istorice, care devin explicații pentru elementele de specificitate.*
- ca tendință generală, remarcăm creșterea procentului rromilor în structura populației la nivel național (în anul 2002, se plasează pe locul doi în rândul minorităților, după maghiari); cu privire la acest aspect, ar fi interesant de urmărit, într-o manieră diacronică, fenomenul de aculturație interetnică (sensul acestuia, forța de manifestare etc.);
- *vecinătatea cu celelalte țări* are importanță și se reflectă în această structură (de exemplu, ungurii, cehii, slovacii, sârbii, croații și slovenii au un procent mai ridicat în Transilvania, comparativ cu celelalte regiuni, polonezii și ucrainenii în Moldova, ruși în Dobrogea și Moldova, bulgarii în Dobrogea); *acest lucru reflectă fenomenul de aculturație, influența reciprocă care se manifestă la interferența între culturi, datorită faptului că granițele teritoriale nu pot delimita strict granițele etnice sau culturale.*
- în Transilvania, s-a exercitat mai mult o influență de tip occidental, în timp ce în Dobrogea și Moldova domină influența balcanică și orientală; în Valahia există variații: influență occidentală și balcano-orientală în vest, balcanică și orientală în est; aceste influențe sunt reflectate de cultura regională;
- *densitatea populației* este mai redusă în Transilvania, comparativ cu Valahia și Moldova; de obicei, se constată o corelație pozitivă între densitate și colectivism.

c) la nivelul limbii materne (conform datelor de la recensămintele populației din anii 1930, 1956, 1992, 2002):

- Valahia înregistrează cel mai înalt nivel de omogenitate lingvistică, urmată de Moldova;
- Transilvania este regiunea care prezintă cel mai mare procent al populației cu altă limbă maternă decât româna; utilizarea altor limbi reflectă structuri diferite de gândire, lucru care ne-a condus la ideea că Transilvania va fi mai „îndepărtată" din punct de vedere cultural de celelalte provincii;
- în Dobrogea, limbile materne străine cu procentele cele mai importante sunt cele slave și orientale, indicând natura influențelor asupra acestei regiuni;
- proximitatea teritorială este reflectată și de structura populației după limba maternă: în Transilvania, există un procent crescut de persoane care au ca limbă maternă maghiara, dar și un procent mai redus din populație având ca limbă maternă sârba, croata, slovena, slovaca sau ceha; în Moldova, o parte a populației are ca limbă maternă ucraineana, rusa și polonoza, iar în Dobrogea, apare ca limbă maternă bulgara (1930), dar și rusa, turca, tătara, greaca și armeana.

d) la nivelul religiei (conform datelor de la recensămintele populației din anii 1930, 1992, 2002):

- eterogenitatea la nivel religios, în Transilvania, a dus la creșterea gradului de toleranță interconfesională; convertirea la alte religii/secte/confesiuni a influențat cultura regională; protestantismul și neoprotestantismul au contribuit la accentuarea unor valori specifice capitalismului;

e) alte aspecte reliefate:

- *între determinanții dinamici și cultura regională se manifestă o intercondiționare și o cauzalitate reciprocă;*
- *factorii dinamici au o influență mult mai mare asupra culturii;*
- *factorii statici influențează cultura în mod direct sau indirect prin influența exercitată asupra factorilor dinamici*; ei au o influență redusă în ceea ce privește diferențele culturale regionale studiate;
- din punct de vedere metodologic, *pentru a surprinde evoluția factorilor în timp* (evoluția structurii populației după etnie, limbă maternă, religie) trebuie asigurată *comparabilitatea datelor*; noi am realizat acest lucru prin asigurarea „echivalenței teritoriale", în sensul că datele sistematizate se referă aproximativ la același teritoriu (al României de azi), chiar dacă granițele țării au variat din anul 1930 până în prezent (am scăzut populația corespunzătoare fiecărui teritoriu cedat).

Analiza acestor factori ne-a permis să emitem *ipotezele statistice.*

8. Eşantionarea, administrarea chestionarului şi prelucrarea datelor

Cu privire la eşantionare, am ţinut cont de faptul că în cercetările interculturale care vizează obiective pragmatice şi subiecte de mai mică întindere, ce fac referire la soluţionarea unor probleme bine ţintite, se recomandă utilizarea *eşantioanelor perechi* (pentru ca diferenţele să nu provină ca urmare a unor variabile funcţionale).

Opţiunea pentru utilizarea de eşantioane perechi de studenţi a avut la bază următoarele considerente :

- rezultatele obţinute pe eşantioane de studenţi, ca valori relative, corespund, în general, cu cele obţinute pentru eşantioane ce cuprind alte categorii (ex. *profesori* la Schwartz, *manageri* la Hofstede) – *diferenţele pot fi extrapolate, nu şi valorile absolute*;
- la nivelul acestora, realizăm mai uşor echivalarea variabilelor funcţionale;
- valorile culturii din care provin sunt deja achiziţionate;
- gradul de omogenitate al eşantionului este crescut;
- în perspectiva angajării, eşantionul poate furniza date pentru o cercetare proactivă - valorile viitorilor angajaţi pe piaţa muncii;
- accesibilitatea eşantionului şi acceptul mai ridicat din partea tinerilor de a răspunde la întrebările furnizate de chestionar.

În cercetarea noastră, *condiţia de echivalenţă* se referă la următoarele variabile: *facultate* (de economie, la stat); *specializare* (management, marketing, economia turismului şi a comerţului), *an de studiu*, *număr ani de şcoală*, *ocuparea în paralel a unui loc de muncă*, *vârstă*, *sex*, *mediu de proveniență*; prin echivalare, am înlăturat posibilitatea ca răspunsurile să varieze datorită acestor variabile (diferenţele culturale constatate provin ca urmare a apartenenţei regionale).

Administrarea chestionarului a respectat, de asemenea, condiţia de echivalenţă: chestionarele au fost administrate de profesorii de seminar, în perioada 4-16 mai 2009, la facultăţile de economie din universităţile de stat din Iaşi, Craiova şi Cluj (centre universitare puternice, reprezentative la nivel regional).

Pentru a prelucra datele am parcurs următoarele etape:

a) *culegerea şi prelucrarea în programul SPSS*: introducerea şi codarea datelor; eliminarea cazurilor de aculturaţie; introducerea condiţiei de eliminare a non-răspunsurilor asigurarea echivalenţei funcţionale (structura eşantionului este prezentată în *Tabelul nr. 2*); analiza statistică a datelor (calculul *mediilor* pe fiecare item, *testul t* pentru analiza diferenţelor între eşantioane, comparate două câte două);

b) *prelucrarea în Excel*: tabelarea; calculul diferenţelor între medii, pe fiecare item, între eşantioane, comparate două câte două; calculul sumei diferenţelor

constatate pe eşantioane perechi (valorile au fost considerate în mărime absolută); calculul mediei diferenţelor absolute şi ierarhizarea regiunilor în funcţie de dimensiunea culturală analizată; calculul diferenţelor pe scala 1-100; realizarea graficelor.

Tabelul nr. 2 *Structura eşantioanelor echivalate*

VARIABILE FUNCŢIONALE	VARIANTE	CLUJ		CRAIOVA		IAŞI	
		Frec-venţă	Procen-taj	Frec-venţă	Procen-taj	Frec-venţă	Procen-taj
	Marketing	19	24,36	36	24,66	43	24,71
	Management	28	35,90	52	35,62	62	35,63
Specializare	ECTS	31	39,74	58	39,73	69	39,66
	14 ani	74	94,87	139	95,21	166	95,40
	15 ani	3	3,85	5	3,42	6	3,45
Ani de şcoală	18 ani	1	1,28	2	1,37	2	1,15
	20-24	76	97,44	143	97,95	170	97,70
Vârstă	25-29	2	2,56	3	2,05	4	2,30
	Rural	13	16,67	23	15,75	28	16,09
Mediu	Urban	65	83,33	123	84,25	146	83,91
	Feminin	58	74,36	109	74,66	130	74,71
Gen	Masculin	20	25,64	37	25,34	44	25,29
	Da	18	23,08	34	23,29	40	22,99
Job	Nu	60	76,92	112	76,71	134	77,01
TOTAL EŞANTION		78	100,00	146	100,00	174	100,00
TOTAL EŞANTION		398					

9. Rezultatul anchetei: diagnosticul cultural regional

Înainte de a enunţa concluziile la care am ajuns în urma prelucrării datelor, dorim să subliniem încă o dată următorul aspect: ceea ce am măsurat noi sunt percepţii ale indivizilor privind atitudini, comportamente, poziţii faţă de acţiune, adică *valori* (ceea ce este *de dorit* pentru indivizii dintr-o anumită regiune). Comportamentul real poate fi diferit de ceea ce percep ei înşişi cu privire la problemele enunţate. Însă, cunoaşterea acestor percepţii oferă managerului şansa de a valoriza cadrul „dat", prin anticiparea acţiunilor induse de predispoziţiile reflectate la nivel inconştient.

Rezultatele la care am ajuns, cu privire la diferenţele culturale sunt prezentate într-o manieră sintetică în *Figura nr. 1.*

În această figură am sistematizat pe de o parte, orientările accentuate/privilegiate, pe de altă parte, valorile mai puţin apreciate, la nivelul fiecărei regiuni. În casetele din partea dreaptă am indicat dimensiunile culturale

pentru care fiecare regiune obţine cel mai crescut scor.

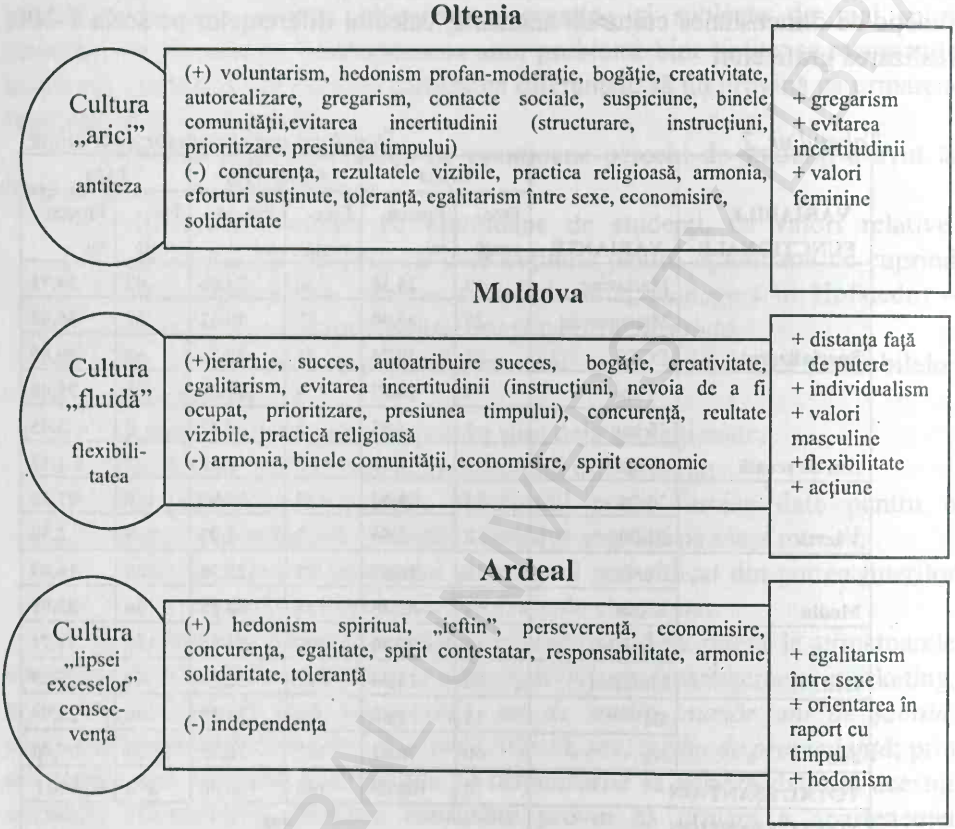


Figura nr.1 – Tipuri de culturi regionale

(+) aspecte accentuate; (-) valori mai puţin apreciate (comparativ cu celelalte regiuni)

În funcţie de „mozaicul valoric", *am delimitat trei tipuri de culturi, numindu-le şi caracterizându-le astfel*[1]: **cultura valahă sau cultura de tip „arici"** (denumită astfel datorită capacităţii valahilor de a integra valori de natură conflictuală, antitetică, într-o manieră disonantă, „ţepoasă" pentru un observator din exterior), **cultura regăţeană sau „fluidă"** (specifică moldovenilor, care reuşesc o mai bună armonizare între valori – deşi apar şi aici note discordante –, reuşind să le integreze datorită gradului înalt de flexibilitate)

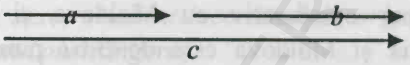
[1] Explicaţia faptului că denumirile provin din diverse câmpuri semantice este aceea că noi comparăm entităţi culturale diferite, care nu pot fi puse în şabloane lingvistice; este vorba de percepţii, de impresii care pot fi definite mai degrabă într-un sens metaforic.

şi **cultura ardeleană sau cultura „lipsei exceselor"** (susţinută pe valori între care există un grad destul de crescut de coerenţă, care creează şi sentimentul de consecvenţă).

Concluziile generale care decurg dintr-o primă analiză, pornind de la această clasificare, sunt următoarele: valahii (oltenii) *ar putea învăţa şi integra/asimila cel mai uşor valori opuse*, moldovenii *s-ar adapta cel mai uşor la situaţii diferite*, iar transilvănenii (ardelenii) ar fi *cei mai toleranţi faţă de diversitate.*

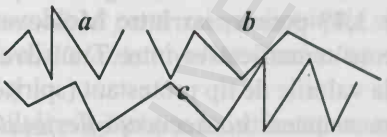
Dimensiunile culturale nu trebuie privite în sensul de axă. Ele sunt multinivel, multistrat, deoarece se compun dintr-un ansamblu de valori. Suma diferenţelor absolute între regiunile cu diferenţele cele mai mici nu este egală cu diferenţa maximă.

a) axă



a+b=c

b) multinivel



a+b≠c

Referitor la diferenţele regionale, *rezultatele* indică, pe fiecare dimensiune culturală în parte, următoarele:

- cea mai mare *distanţă faţă de putere* o are Moldova, urmată la o distanţă de 1,9 puncte pe o scară de la 1 la 100 de Valahia; Transilvania se situează la 3,55 puncte de Moldova şi 2,57 puncte de Valahia;
- pentru *individualism-colectivism*, diferenţa medie maximă apare între Moldova şi Transilvania (de 4,13 puncte), iar diferenţa minimă între Moldova şi Valahia (2,82 puncte); între Valahia şi Transilvania diferenţa este de 3,29 puncte; rezultă un nivel mediu de individualism, uşor mai ridicat în Moldova şi Valahia, comparativ cu Transilvania;
- la dimensiunea *gregarism-solidaritate*, Valahia înregistrează cel mai mare scor în favoarea gregarismului, situându-se la o distanţă apreciabilă faţă de Transilvania (6,63 puncte) şi la 2,24 puncte faţă de Moldova; diferenţe dintre Moldova, situată pe locul doi, şi Transilvania este de 4,66 puncte;
- pentru *egalitarism între sexe*, constatăm valori ridicate la nivelul tuturor regiunilor; totuşi, pe primul loc se situează Transilvania, aflată la o distanţă de 0,6 puncte faţă de Moldova şi la 5,7 puncte faţă de Valahia; distanţa între Moldova şi Valahia este de 5,1 puncte;
- în ceea ce priveşte dimensiunea *valori masculine-valori feminine*, am observat faptul că în societatea română mixează valori de tip feminin (benevolenţa, nevoia de înţelegere, evitarea izolării sociale, intuiţia) cu

valori de tip masculin (nevoia de succes, de bogăţie, accentul pus pe raţionament, acceptarea competiţiei); cu toate acestea, apar uşoare accentuări a valorilor masculine pentru Moldova şi Transilvania, în timp ce în Valahia se accentuează cele feminine; distanţa între Moldova şi Transilvania este de 2,52 puncte, între Moldova şi Valahia de 4,22 puncte, iar între Transilvania şi Valahia de 3,67 puncte;

- *evitarea incertitudinii* este crescută în toate regiunile, mai ales în Valahia şi Moldova; diferenţa între Valahia şi Moldova este de 2,57 puncte, între Valahia şi Transilvania de 4,11 puncte, iar între Moldova şi Transilvania de 3,78 puncte; de remarcat, faptul că în Transilvania nu avem nici o valoare integrată acestei dimensiuni cu scor maxim;
- scorurile la dimensiunea *orientarea în raport cu timpul* indică faptul că Transilvania are scoruri mai ridicate pentru valori specifice orientării pe termen lung comparativ cu Moldova şi Valahia; diferenţa între Transilvania şi Moldova este de 3,62 puncte, între Transilvania şi Valahia de 3,77 puncte, iar între Moldova şi Valahia de 1,34 puncte; apar diferenţe semnificative între Transilvania şi celelalte două regiuni cu privire la valorile de tip protestant (spirit economic şi perseverenţă);
- pentru dimensiunea *consecvenţă-flexibilitate* remarcăm accentuarea valorilor care indică flexibilitatea pentru toate regiunile, dar avem şi aici diferenţe: Moldova are cel mai ridicat scor, la o distanţă de 1,24 puncte de Valahia şi la 3,71 puncte de Transilvania; diferenţa între Valahia şi Transilvania este de 2,62 puncte;
- referitor la dimensiunea *hedonism-constrângere* rezultatele indică faptul că transilvănenii sunt mai „hedonici" decât moldovenii şi valahii, deşi toate regiunile sunt mai degrabă „hedonice"; distanţa între Transilvania şi Moldova este de 2,89 puncte, iar între Transilvania şi Valahia de 4,2 puncte; între Moldova şi Valahia distanţa este de 3,15 puncte; valahii se orientează cu precădere către hedonismul „profan" şi „scump", iar transilvănenii accentuează hedonismul spiritual, în general mai „ieftin";
- dimensiunea *acţiune-sedentarism* relevă faptul că românii sunt orientaţi mai mult către acţiune, dar există diferenţe, ca şi în cazul celorlalte dimensiuni: Moldova, cu cel mai mare scor, se află la o distanţă de 1,99 puncte faţă de Transilvania şi la 3,05 puncte faţă de Valahia; diferenţa între Transilvania şi Valahia este de 2,08 puncte.

În ceea ce priveşte *proximitatea culturală*, evidenţiem următoarele:

- *pentru şase din cele zece dimensiuni ale culturii regionale diferenţele minime se găsesc prin compararea eşantionului din Moldova cu cel din Valahia (distanţa faţă de putere, individualism-colectivism, gregarism-solidaritate, evitarea incertitudinii, orientarea în raport cu timpul şi consecvenţă-flexibilitate)*, deci cele două regiuni sunt mai apropiate din

punct de vedere cultural;

- *nu există nici o dimensiune culturală pentru care să avem o distanță minimă între Valahia și Transilvania*, așadar, diferența cea mai mare este între aceste două regiuni;
- cele mai mici diferențe se obțin pentru dimensiunile *egalitarism între sexe* (0,6 puncte între Transilvania și Moldova), *consecvență-flexibilitate* (1,24 puncte între Valahia și Moldova), *orientarea în raport cu timpul* (1,34 puncte între Moldova și Valahia), *distanța față de putere* (1,9 puncte între Moldova și Valahia) și *acțiune-sedentarism* (1,99 puncte între Moldova și Transilvania).

Referitor la *distanțele culturale*, cercetarea a pus în evidență:

- *cele mai multe dimensiuni pentru care am înregistrat diferențe maxime sunt pentru comparația Valahia-Transilvania* (*gregarism-solidaritate, egalitarism între sexe, evitarea incertitudinii, orientarea în raport cu timpul* și *hedonism-constrângere*);
- *există doar două dimensiuni pentru care distanțele sunt maxime în cazul comparației Moldova-Valahia*: *valori masculine-valori feminine și acțiune-sedentarism*;
- cele mai mari diferențe se obțin la diferențele culturale *gregarism-solidaritate* (6,63 puncte între Valahia și Transilvania), *egalitarism între sexe* (5,7 puncte între Transilvania și Valahia), *valori masculine-valori feminine* (4,22 puncte între Moldova și Valahia), *hedonism-constrângere* (4,2 puncte între Transilvania și Valahia), *individualism-colectivism* (4,13 puncte între Moldova și Transilvania) și *evitarea incertitudinii* (4,11 puncte între Valahia și Transilvania).

În urma interpretării datelor, *ipoteza de bază, ipoteza secundară* și majoritatea *ipotezele statistice au fost validate*, confirmând următoarele:

- *între vechile provincii istorice românești există diferențe culturale*;
- *pentru seturi comune de valori specifice (seturi care țin de fondul cultural național) importanța acordată valorilor este diferită la nivel regional*;
- *între Moldova și Valahia există mai multe similarități culturale decât deosebiri*;
- *cele mai numeroase diferențe culturale se identifică prin comparația între fiecare din cele două provincii pentru care există similitudine istorică, religioasă și omogenitate etnică (Moldova și Valahia) și Transilvania;*
- *pentru dimensiunea distanța față de putere există diferențe culturale regionale (mai redusă în Transilvania comparativ cu Moldova și Valahia)*;
- *pentru dimensiunea gregarism-solidaritate diferențele regionale*

evidenţiază o solidaritate mai crescută în Transilvania decât în Moldova şi Valahia;

- *evitarea incertitudinii este destul de ridicată pe ansamblu, cu diferenţe mici între Valahia şi Moldova, care au scoruri mai mari decât Transilvania*;
- *pentru dimensiunea culturală orientarea în raport cu timpul există cel puţin diferenţe între Transilvania (cu scoruri mai mari) şi celelalte două provincii* ;
- *toate regiunile se caracterizează prin flexibilitate, dar aceasta este mai redusă în Transilvania, unde se apreciază mai mult decât în celelalte regiuni valorile care atestă consecvenţa*;

Unele *ipoteze au fost parţial confirmate*:

- hedonismul are scoruri ridicate la nivelul celor trei provincii; există diferenţe privind importanţa acordată diferitelor tipuri de hedonism (profan, sacru, „ieftin" sau „scump"), cu similaritate crescută pentru Moldova şi Valahia – *aici, după prelucrarea datelor am constatat o diferenţă mai mică între Transilvania şi Moldova*;
- orientarea către acţiune este mai accentuată în Transilvania – cercetarea a scos în evidenţă faptul că *transilvănenii sunt mai orientaţi către acţiune comparativ cu valahii, dar nu şi cu moldovenii, care se situează pe primul loc*;

Alte ipoteze statistice *nu s-au confirmat*:

- la nivelul dimensiunii culturale individualism-colectivism, există diferenţe regionale – colectivismul este mai ridicat în Moldova şi Valahia, comparativ cu Transilvania – *datele indică o tendinţă către individualism, cu valori mai ridicate pentru Moldova şi Valahia*;
- toate regiunile sunt caracterizate de inegalitarism între sexe, cu valori mai ridicate în Transilvania, comparativ cu Moldova şi Valahia, între care diferenţa este redusă – *de fapt avem egalitarism între sexe, cu proximitate Transilvania-Moldova*;
- la nivelul dimensiunii valori de tip masculin-valori de tip feminin, se privilegiază valorile de tip masculin, cu proximitate Moldova-Valahia, iar pentru Transilvania scorurile masculine sunt mai ridicate decât în cazul celorlalte regiuni – *am ajuns la concluzia unui echilibru între valorile de tip masculin şi feminin, cu o uşoară privilegiere a valorilor de tip masculin în Moldova şi Transilvania, aflate la o distanţă mai mică decât Moldova şi Valahia.*

Diferenţele şi scorurile valorilor obţinute pentru dimensiunile culturale pot fi utilizate drept *predictori pentru practici şi comportamente manageriale aşteptate* (de exemplu, stil de management, metode de motivare, structuri organizaţionale etc.), dar şi *pentru estimarea valorilor, normelor şi motivaţiilor*

legate de muncă, care pot fi diferite pentru indivizi din regiuni diferite. Un alt aspect care poate prezenta interes pentru strategii unei organizaţii este cel al posibilităţii de a analiza *compatibilitatea între cultura organizaţională şi valorile angajaţilor*, pornind de la diagnosticul cultural regional.

Valorile absolute ale indicatorilor nu au nicio semnificaţie, însă importante sunt distanţele, valorile relative, care ne pot da o „măsură" a diferenţelor regionale la nivelul acestor dimensiuni. Valorile absolute nu pot fi extrapolate sau comparate cu valori din alte studii, deoarece nu este îndeplinită condiţia de echivalenţă (a eşantionului, a condiţiilor de administrare, a momentului în care s-a efectuat studiul etc.), însă ele oferă rezultate pertinente privind diferenţele, ecarturile (acestea pot fi extrapolate, lucru confirmat de cercetătorii consacraţi din acest domeniu).

O altă observaţie este aceea că *rezultatele obţinute exprimă tendinţe fundamentale în răspunsurile din fiecare regiune, punctaje medii, care nu reflectă valorile fiecărui individ în parte.* Ele nu pot fi generalizate, deoarece pot fi indivizi care, la nivel individual, au valori care se disting de unele din valorile medii obţinute.

10. Valorizarea diferenţelor culturale

Vom enumera, în rândurile următoare, aspectele evidenţiate sau puse în valoare în legătură cu valorizarea diferenţelor culturale, pentru a crea o imagine de ansamblu cu referire la acest aspect.

Analiza diferenţelor culturale şi furnizarea de recomandări cu privire la acestea sunt importante în domeniul managementului deoarece furnizează *informaţii utile pentru unele decizii şi acţiuni din organizaţii* (evitarea conflictelor, a problemelor care se pot naşte din cauza diferenţelor culturale; adecvarea acţiunilor la profilul cultural al angajaţilor, clienţilor, partenerilor sociali şi de afaceri etc.; reconcilierea valorilor). *Impactul diferenţelor culturale regionale comportă atât avantaje, cât şi dezavantaje*, tocmai de aceea *sursele de dificultate potenţială trebuie avute în vedere de către manager şi eliminate (în special, prin formare şi pregătire culturală), iar beneficile trebuie exploatate.* Deşi studiile indică faptul că *orientarea spre valorizarea diferenţelor culturale este destul de scăzută, ea găseşte un teren propice în contextul favorabil învăţării organizaţionale.* Valorizarea diferenţelor culturale prin învăţarea organizaţională (prin extinderea procesului de valorizare la nivel organizaţional) poate conduce la etapa *reconcilierii valorilor*, care presupune obţinerea de beneficii maxime din diferenţele culturale regionale. Reconcilierea are la bază fenomenul de aculturaţie: presupune învăţarea de noi maniere de rezolvare a problemelor, cu posibilitatea „migrării" către o soluţie sau alta, în funcţie de situaţie. Demersul de combinare a avantajelor oferite de diferenţele culturale poate fi cel propus de Hampden-Turner şi Trompenaars: *identificarea*

trăsăturilor culturale implicate; *poziționarea atitudinii constatate în raport cu atitudinile extreme*; *eliminarea soluției de compromis*; *elaborarea unei soluții creatoare de valoare ținând cont de aspectele pozitive ale celor două extreme*. Procesul de *învățare și reconciliere* poate fi legat de *procesul de schimbare organizațională*, cu efecte asupra întregii structuri. Prin înțelegerea diferențelor culturale și reconcilierea valorilor se ajunge la *creșterea gradului de integrare a indivizilor în grup*. Gestionarea diferențelor culturale este posibilă doar prin crearea unor condiții de securitate și stimulare.

Valorizarea diferențelor culturale este posibilă și într-o fază anterioară învățării organizaționale: *valorizarea prin sinergie culturală*, adică prin valorificarea potențialului cultural al angajaților, care, aflați în situații special construite de manager, pun în comun ceea ce aduce valoros fiecare în parte, prin atribuirea sarcinilor potrivite angajatului potrivit și printr-o motivare adecvată;

Domeniile care pot beneficia în mod direct de rezultatele diagnosticului cultural regional sunt următoarele: *managementul general al firmei*, *managementul resurselor umane*, *managementul marketingului* și *managementul educațional*. Ca niveluri posibile de valorizare a informațiilor obținute în urma diagnosticării, întâlnim: 1. *nivelul regional*, pentru ameliorarea managementului din organizațiile regionale, a căror angajați provin din aceeași regiune; 2. *nivelul interregional*, pentru adecvarea managementului în cadrul firmelor a căror angajați provin din mai multe regiuni sau a a căror activitate este multiregională.

Pentru România, *potențialii interesați* ar putea fi: multinaționalele implantate în diverse regiuni ale țării, marile organizații românești care activează într-un mediu dinamic pentru care atitudinea proactivă este o normă, organizațiile profesioniste de formare/educație, organizațiile de tip organic, în care activitatea în echipe interregionale este importantă și care activează în domenii inovatoare, echipele interregionale de proiect, constituite din indivizi dinamici, orientați către învățare și dezvoltare personală, iar la nivel individual, o parte din manageri (care simpatizează cu domeniul și au suficientă flexibilitate și autoritate pentru a aplica recomandările).

Recomandările furnizate cu privire la valorizarea elementelor de specificitate culturală și a diferențelor culturale regionale (v. *Cap. 5*) au un grad de generalitate ridicat. Ele trebuie corelate cu caracteristici profesionale, organizaționale și contextuale, dar considerând și faptul că afirmațiile referitoare la cultură sunt tendințe medii, care nu țin cont de individualitatea unei persoane.

11. Limite ale cercetării

Printre limitele construcției metodologice se numără atât cele generale, constatate în majoritatea cercetărilor interculturale, cât și unele specifice, determinate de particularitățile acestei cercetări. Le vom prezenta, în continuare, cu mențiunea că s-ar putea să omitem o parte din ele, din simplul motiv că nu le-

am perceput ca atare:
- faptul că instrumentul de culegere a datelor nu a putut cuprinde un set de valori care să identifice toate diferenţele culturale regionale (considerăm totuşi că demersul întreprins este un început care poate servi drept model pentru cercetarea diferenţelor culturale şi că rezultatele obţinute, orientate către valorile cu o relevanţă crescută în domeniul managementului, pot fi exploatate pozitiv de către acesta);
- valabilitatea conţinutului instrumentului: 1. presupunerea că instrumentul ajută la colectarea datelor privind cele mai importante valori din culturile regionale selectate, chiar dacă au o ierarhie diferită în scara preferinţelor valorice şi că regiunile selectate sunt reprezentative; 2. presupunerea că sensul itemilor şi a variantelor de răspuns este acelaşi în toate subculturile regionale analizate; 3. presupunerea că interpretarea se realizează cu uşurinţă, pornind de la conţinutul datelor culese – limită, deoarece, analiza nu se efectuează în profunzime, pentru aceasta fiind nevoie de studii antropologice, etnografice etc.;
- faptul că explicaţiile culturaliste ignoră de obicei: 1. importanţa situaţiei;
2. relaţia problematică dintre valori şi comportament social (care nu reflectă întotdeauna o echivalenţă); 3. importanţa reală a cunoştinţelor şi deciziilor conştiente pentru comportamentul actual: de exemplu, în Analiza Tranzacţională se consideră că indivizii pot lua decizii conştiente cu privire la scenariul lor de viaţă, pot decide, de exemplu, să fie diferiţi de cei din jur (Prutianu, 2000, p. 125);
- presupunerea că răspunsurile furnizate sunt oneste;
- subiectivitatea (chiar dacă am încercat să ne detaşăm recunoaştem faptul că este posibil ca analiza să fi privilegiat unele opinii personale; de asemenea, recunoaştem influenţa ideilor achiziţionate pe parcurs);
- erorile umane, care puteau interveni la administrarea chestionarului, introducerea sau prelucrarea datelor.

12. Valorificarea rezultatelor şi direcţii viitoare de cercetare

Rezultatele acestei cercetări pot fi valorificate atât de către domeniile care pot deveni beneficiare în mod direct, cât şi de alţi cercetători pasionaţi de subiect. Chiar noi ne propunem să continuăm investigaţiile demarate, căci intenţia este aceea de a dezvolta cercetarea la nivelul întregii ţări.

Principalele domenii care pot beneficia în mod direct de pe urma considerării recomandărilor oferite sunt următoarele: *managementul*, care poate privi un astfel de studiu ca pe o cercetare proactivă privind valorile viitorilor angajaţi; *marketingul*, căci membrii populaţiei investigate se află şi în ipostaza de consumatori; *managementul educaţional*, deoarece formatorii vor cunoaşte mai bine valorile studenţilor şi îşi vor putea adapta stilul de predare, metodele, tehnicile şi procedeele de învăţare etc.

În ceea ce ne priveşte, intenţionăm să dezvoltăm cercetarea în următoarele direcţii, pe care le indicăm ca posibilităţi şi pentru alte persoane interesate: aprofundarea cercetării prin analiza elementelor de specificitate culturală a subculturilor regionale şi realizarea unei *hărţi a percepţiilor culturale pe zonele etnografice româneşti*; readministrarea chestionarului după un interval de timp (minim 5 ani) pentru a analiza *dinamica valorilor*, cu păstrarea designului cercetării; analiza implicaţiilor diferenţelor culturale regionale asupra *strategiilor de marketing* ale firmelor care oferă produse/servicii pe aceste pieţe; realizarea unui *„portofoliu motivaţional regional"*; formularea de *recomandări privind managementul educaţional*, pe baza diagnosticului cultural regional.

Concluzii

Diversitatea şi interdisciplinaritatea surselor documentare analizate au confirmat *existenţa specificului cultural românesc* şi *stabilitatea relativă în timp* a culturii. Analiza transversală pe bază de chestionar a confirmat *existenţa diferenţelor culturale regionale* şi necesitatea apelului la opiniile subiecţilor pentru cunoaşterea valorilor şi realizarea de comparaţii. Unele elemente reliefate în urma analizei exploratorii au fost confirmate prin analiza cantitativă, altele nu; menţionăm faptul că instrumentul de culegere a datelor, deşi de amploare, nu a putut cuprinde itemi pentru investigarea tuturor valorilor inventariate sau integrate în dimensiunile culturale. Cercetări ulterioare sunt necesare pentru clarificarea tuturor aspectelor, prin lămurirea contradicţiilor şi completarea zonelor neinvestigate.

Analiza explicativă a furnizat informaţii importante pentru înţelegerea relaţiilor între factorii determinanţi şi cultură şi, de asemenea, a stat la baza fundamentării ipotezelor statistice. Majoritatea ipotezelor statistice stabilite în urma analizei factorilor determinanţi au fost confirmate. Pentru cele neconfirmate s-ar putea să fie importanţi şi alţi factori, în afară de cei pe care i-am avut în vedere. Studii viitoare, în profunzime, vor putea lămuri şi aceste aspecte.

Metodologia propusă ne-a ajutat să parcurgem în mod coerent şi logic toţi paşii cercetării, iar rezultatele (diferenţele semnificative şi noile dimensiuni culturale care descriu realităţi specifice) ne-au confirmat faptul că în analiza culturilor regionale există aspecte emice care nu pot fi decodate prin abordările universaliste. Ne-am propus ca pe viitor să identificăm şi alte valori ce ne pot conduce la constatarea de diferenţe culturale regionale semnificative, care să ne ajute la realizarea unei hărţi a percepţiilor culturale în toate regiunile etnografice româneşti.

Influenţa culturii asupra individului este un fapt real, iar înţelegerea acestui fenomen, precum şi o abordare pozitivă a acestuia, pot da naştere la beneficii în câmpul muncii. Problemele apar însă în momentul în care încercăm

să descifrăm şi să descriem cultura naţională, cu atât mai mult în cazul culturilor regionale...Sursele prezintă informaţii lacunare, insuficiente. Tocmai de aceea, cercetarea efectuată a urmărit, pe de o parte, să realizeze un diagnostic intercultural regional, pe de altă parte, să ofere managerilor un punct de sprijin prin recomandările în acord cu specificitatea culturală, pentru exploatarea inteligentă a acesteia şi obţinerea de efecte pozitive în managementul organizaţiilor. O abordare diferenţiată, bazată pe valorizarea diferenţelor culturale, poate conduce la obţinerea unor situaţii pozitive datorită faptului că managerul dispune de un complex de competenţe pe care le poate utiliza în funcţie de situaţiile de muncă. De asemenea, pentru creşterea satisfacţiei indivizilor poate apela la metode de motivare adecvate cultural. Recomandările noastre fac referire la aceste aspecte într-o manieră explicită, având în vedere atât situaţiile care reclamă exploatarea cadrului regional specific, cât şi a situaţiilor/echipelor interregionale. De asemenea, este important ca managerii să înţeleagă un lucru: impactul diferenţelor culturale regionale comportă potenţiale avantaje, dar şi inconveniente. Ele pot genera atât situaţii favorabile, cât şi probleme. O viziune realistă şi un management competent ar putea conduce la o abordare constructivă în situaţii de contact interregional.

În încheiere, vom apela la una dintre învăţăturile creştine pentru a exprima succint influenţa culturii asupra noastră: „iubeşte şi fă tot ce vrei", căci dacă iubeşti nu poţi face decât lucruri bune....Cam aşa e şi cu libertatea pe care ne-o lasă cultura, numai că nu de fiecare dată ne transmite prescripţii de acest tip.

Şi, ca o ultimă reflecţie...

Românului îi place să vâneze în turmă, dar să nu împartă prada...

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Dimensiunea acţiune-sedentarism

Observaţiile comparative asupra ardelenilor şi moldovenilor nu ne-au condus la concluzia că ardelenii ar fi mai orientaţi către acţiune, dimpotrivă, îi vedeam ca fiind mai răbdători cu timpul şi mai orientaţi către hedonism (făcând comparaţii din postura de observator moldovean). Nu ştiam dacă este o impresie personală adevărată, care contrazicea un stereotip (acela că moldovenii sunt leneşi). Dacă în studiul nostru am fi mers pe varianta *a face-a fi* nu am fi constatat aceste diferenţe cu privire la *acţiune* şi *hedonism*, deoarece cele două accente ar fi fost polii aceleiaşi dimensiuni şi, automat, relaţia ar fi fost inversă. Probabil că am fi aflat că valahii, care au cel mai mic scor la acţiune sunt cei mai hedonici, pentru că dimensiunea nu ia în calcul timpul care poate fi pierdut. Prin faptul că am optat pentru dimensiuni separate, am ajuns la concluzia că valahii, deşi sunt cei mai puţin orientaţi către acţiune au şi cel mai redus scor în ceea ce priveşte hedonismul, deoarece au darul de a pierde timpul, sunt mai sedentari, în sensul pasiv, descris la dimensiunea propusă de noi. Transilvănenii au, într-adevăr, cele mai ridicate scoruri la hedonism, fără a obţine cel mai redus scor la acţiune (din nou nu am fi putut ajunge la această concluzie dacă am fi mers pe dimensiunea etică *a fi-a face*). Or, introducând această dimensiune, am constatat că, de fapt, moldovenii sunt cei mai orientaţi către acţiune şi am descoperit cauza stereotipului fals: ei sunt mai puţin serioşi decât ardelenii şi mai orientaţi către atingerea propriilor interese, iar dacă nu sunt bine motivaţi spun că fac ceva fără a se ţine însă de cuvânt (asta nu înseamnă că nu vor face alte activităţi mai profitabile pentru ei, în sens de motivaţie intrinsecă - căci, din nou, ajungem la un element de specificitate culturală, impulsul către acţiune şi urmărirea finalităţii nu sunt neapărat generate de dorinţa de a face, cât de dorinţa de a face pentru a fi – prestigiu, împlinire, satisfacţie), însă natura duplicitară şi/sau poate chiar entuziasmul pentru ceva nou.... nu-i împiedică să afirme că vor îndeplini anumite sarcini, lucru care a dus la percepţia negativă că sunt oameni pe care nu te poţi baza, generând stereotipul de „leneşi" când, de fapt, e vorba de cu totul altceva). De altfel, moldovenii sunt cei mai creativi şi apreciază cel mai mult punerea ideilor în practică, cu rezultate vizibile atât în plan artistic, cât şi în celelalte activităţi. Ardelenii sunt şi ei orientaţi către acţiune, dar mai puţin comparativ cu moldovenii. Ei sunt mai introspectivi, reflexivi şi, deşi sunt cei mai serioşi, nu sunt atât de orientaţi către munca bine făcută, dimpotrivă, au scoruri mai reduse decât moldovenii şi valahii, deşi stereotipul funcţiona din nou în sens invers (atenţie, vorbim de valori!). Acest lucru se datorează faptului că transilvănenilor li se acordă mai mult credit pentru că sunt mai serioşi şi au un nivel mai ridicat de coerenţă între afirmaţii şi fapte. Moldovenii realizează lucrurile mai bine deoarece au un „ochi" artistic, critic, mai dezvoltat decât transilvănenii. Chiar şi valahii percep faptul că sunt mai creativi şi că fac lucrurile mai bine decât transilvănenii, numai că ei, aşa cum spuneam, sunt mai puţin orientaţi către acţiune decât moldovenii şi transilvănenii (cu toate că sunt şi ei orientaţi către acţiune..., să nu înţelegem greşit). Aşadar, *miturile care se „dărâmă"* în urma acestei cercetări sunt următoarele: moldovenii sunt leneşi; moldovenii nu fac treaba bine; moldovenii sunt visători.

Bibliografie

1. ABRUDAN, I. (1999), *Premise şi repere ale culturii manageriale româneşti*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.

2. ALEXANDER, J., SEIDMAN, S. (2001), *Cultură şi societate. Dezbateri contemporane*, Institutul European, Iaşi.

3. ANGHEL, P. (2010), *Diferenţe de sex, gen şi cultură în comunicare*, http://www.poezie.ro/index.php/essay/13960461/Diferen%C5%A3e_de_sex,_gen_si_cultur%C4%83_%C3%AEn_comunicare.

4. ASIMIONOAIEI, C., ONEA, A.N. (2005), *Cultural diversity management-cultural analysis perspectives*, Inter and Transdisciplinarity in Scientific research, Universitatea "George Bacovia", Bacău.

5. BĂLŢĂTESCU, S. (2004), *Sociologia culturii – note de curs*, http://www.bsergiu.rdsor.ro/soccul/Note%20de%20curs%20I.doc.

6. BEAMAN, K. (2008), *The New Multi-Dimensional Talent Force: Multi-Cultural Differences*, IHRIM Journal, vol. XII, nr.3, pp. 37-41, http://www.jeitosa.com/content_attachments/11/2008VolXIINo3_Beaman__MultiDimensional_Talentforce_-_MultiCultural_Differences.pdf.

7. BIBU, N., BRANCU, L. (2008), *Convergences of the Romanian societal culture with European culture clusters in the process of European integration. The role of intercultural teams management in increasing European cohesion*, http://ssrn.com/abstract=1156343; MPRA Paper No. 9476, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9476/.

8. BILSKY, W., KOCH, M., *On the content and structure of values: universals or methodological artefacts?*, in http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1802/Bilsky_Koch.pdf.

9. BLAGA, L. (1944), *Trilogia culturii*, Fundaţia regală pentru literatură şi artă, Bucureşti.

10. BOCARNEA, M., OSULA, B. (2008), *Edifying the New Man: Romanian Communist Leadership's Mythopoeia*, *International Journal of Leadership Studies*, vol. 3/2, pp. 198-211, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, www.regent.edu/ijls.

11. BOIA, L. (2008), *Jocul cu trecutul. Istoria între adevăr şi ficţiune*, Humanitas, Bucureşti.

12. BONTE, P., IZARD, M. (2007), *Dicţionar de etnologie şi antropologie*, ediţia a II-a, Editura Polirom, Iaşi.
13. BOSCHE, M. (1993), *Le management interculturel*, Editions Nathan.
14. BOSSUYT, D. (2008), *Mechanical Engineering Design Across Cultures: A Method of Designing for Cultures*, ir.library.oregonstate.edu/jspui/bitstream/1957/10475/1/Van%20Bossuyt%20Masters%20Thesis.pdf.
15. BRĂTIANU, G.I. (1988), *O enigmă şi un miracol istoric: poporul român*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.
16. BURDUŞ, E. (1998), *Management comparat*, Editura Economică, Bucureşti.
17. BURDUŞ, E. (2006), *Management comparat internaţional*, Ediţia a treia, Editura Economică, Bucureşti.
18. CARTÉ, P., FOX, C. (2008), *Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communication*, Kogan Page Publishers, London.
19. CATANĂ, D., CATANĂ, A. (1996), *Matricea culturală a românilor din perspectiva managementului modern*, Tribuna Economică, nr. 42, pp. 59-62.
20. CATANĂ Gh.A., CATANĂ D., FINLAY J.L., NEAL M. (2006), *Leadership authority and CEO motivations in Romania: Max Weber Revisited*, Schriften zur Organisationswissenschaft10/2006, Forschungsberichte und aufsatze, Special issue.
21. KREITNER, R. (2007), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
22. CHELCEA, S. (1994), *Personalitate şi societate în tranziţie*, Editura Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti.
23. CHIRIBUCĂ, D. (2004), *Tranziţia postcomunistă şi reconstrucţia modernităţii în România*, Editura Dacia şi Editura Eikon, Cluj-Napoca.
24. CIORAN, E. (1990), *Schimbarea la faţă a României*, Humanitas, Bucureşti.
25. COANDĂ, L. (2002), *Elemente de sociologie economică*, Editura Expert.
26. CONSTANTINESCU, M., DAICOVICIU, C., PASCU, Ş. (1969), *Istoria României. Compendiu*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
27. CORODEANU, D.T. (2008), *Management. Comportamentul şi performanţa întreprinzătorului român*, Editura Tehnopress, Iaşi.
28. CUCHE, D. (2003), *Noţiunea de cultură în ştiinţele sociale*, Institutul European, Iaşi.
29. DAHL, S. (2004), *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*, http://stephan.dahl.at/research/online-publications/intercultural-research/halls-classicpatterns/.
30. DRĂGHICESCU, D. (1996/1907), *Din psihologia poporului român*, Editura Albatros, Bucureşti, reeditare după volumul cu acelaşi titlu, Librăria Leon Alcalay, 1907, Bucureşti.
31. DUPRIEZ, P., SIMONS, S. (2000), *La rèsistance culturelle*. Fondements, applications et implications du management interculturel, DeBoeck Universitè, Bruxelles.

32. FALK-BANO, K. (2002), *The integration of the cultural and the linguistic aspects of intercultural communication,* Sietar Congress, sietarcongress.wu-wien.ac.at/.../T7%20FalkBanofullpaper.pdf.
33. FERRÉOL, G., JUCQUOIS, G. (2005), *Dicţionarul alterităţii şi al relaţiilor interculturale*, Editura Polirom, Iaşi.
34. FINLAY, J. L., NEAL, M., CATANĂ, Gh., CATANĂ, D. (2006), *Did Communism Lead to Rational-Legal Leadership Expectations? Some Evidence to the Contrary from Prospective Women Managers in Romania,* Schriften zur Organisationswissenschaft10/2006, Forschungsberichte und aufsatze, Special issue.
35. GARY, J. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
36. GAUTHEY, F., XARDEL, D. (1990), *Le management interculturel*, Paris, Presses Universitaires de France.
37. GAVRILUŢĂ, N. (2003), *Fractalii şi timpul social*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
38. GAVRILUŢĂ, N. (2009), *Antropologie socială şi culturală*, Editura Polirom, Iaşi.
39. GÂRLAN, M. (2004), *Fundamentări metodologice în etnopsihologie*, Editura Lumen, Iaşi.
40. GELFAND, M., *Historical, Ecological, and Socio-Political Factors Affecting National Culture: Insights from Cross-Cultural Psychology*, www.thefederationonline.org/events/Other/CNSF_Summary.pdf.
41. GELFAND, M., *Theoretical and Methodological Issues in Cross-Cultural Psychology*, www.bsos.umd.edu/psyc/gelfand/theoretical.html.
42. GELFAND, M. J., NISHII, L., RAVER, J. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1225-1244, http://www.bsos.umd.edu/psyc/gelfand/cv.html.
43. GELFAND, M. (2008), Culture and Negotiation, în Blascovich, J., Hartel, C., *Human Behavior in Military Contexts*, pp.85-105, National Research Council, http://www.nap.edu/catalog12023.html.
44. GEORGIU, G. (2001), *Filosofia culturii*, Editura SNSPA – Facultatea de Comunicare şi Relaţii Publice, Bucureşti.
45. GERAUD, M.O., LESERVOISIER, O., POTIER, R. (2001), *Noţiunile-cheie ale etnologiei*, Editura Polirom, Iaşi.
46. GIJU, G. C., BADEA, L., LOPEZ RUIZ, V. R., NEVADO PENA, D. (2010), Managementul cunoaşterii – resursa cheie în noua economie, *Economie teoretică şi aplicată*, volumul XVII, nr. 6(547), pp. 17-26, http://store.ectap.ro/articole/473_ro.pdf.
47. GROVE, C. (2005), *Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings*, http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html.
48. HALL, E. (1971), *La dimension cachée*, Editions du Seuil, Paris.
49. HALL, E. (1979), *Au-delà de la culture*, Editions du Seuil, Paris.
50. HALL, E. (1984), *Le langage silencieux*, Editions du Seuil, Paris.

51. HALL, E. (1992), *La dance de la vie. Temps culturel, temp vecu*, Editions du Seuil, Paris.
52. HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, F. (2004), *Au-dela du choc des cultures*, Editions d'Organisation, Paris.
53. HILLS, M. D. (2002), Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory, în W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 6, Chapter 3), (http://www.wwu.edu/~culture), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA.
54. HODGETTS, R., LUTHANS, F., DOH, J. (2005), *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill Companies.
55. HOFFMAN, O. (2004), *Sociologia organizaţiilor*, Bucureşti, Editura Economică.
56. HOFSTEDE, G., www.geert-hofstede.international-business-center.com/index.html.
57. HOFSTEDE, G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation, http://www.euroin.org/pages/208.html.
58. HOFSTEDE, G. (1996), *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, Bucureşti.
59. HOFSTEDE, G. (2001), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousands Oaks.
60. HOFSTEDE, G. (2006), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context , în Lonner W.J., Dinnel D.L., Hayes S.A. & Sattler D.N.: *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 2, Chapter 14), (http://www.ac.wwu.edu/~culture/hofstede.htm), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA.
61. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV, M., VINKEN, H. (2008), *Values Survey Module 2008 Manual*, http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/ManualVSM08.doc.
62. HOFSTEDE, G., *Cultural dimensions,*
http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml.
63. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. I., MINKOV, M. (2012), *Culturi şi organizaţii*, Humanitas, Bucureşti.
64. HOUSE, R., HANGES, M., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.J., GUPTA, V. (2004) , *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousands Oaks.
65. IACOB, L.M. (2003), *Etnopsihologie şi imagologie. Sinteze şi cercetări*, Editura Polirom, Iaşi.
66. INGLEHART, R., WENZEL, CH. (2005), *Modernization, Cultural Change and Democracy*, Cambridge University Press, New York.
67. INGLEHART, R. (2008), Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006, *West European Politics*,vol.31, p.130 –146, http://www.worldvaluessurvey.org/.

68. IONESCU, Gh. Gh. (1996), *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, Bucureşti.
69. IONESCU, Gh., TOMA, A. (2001), *Cultura organizaţiei şi managementul tranziţiei*, Editura Economică, Bucureşti.
70. IRIBARNE, Ph. ş.a. (1998), *Culture et mondialization. Gerer par-delà les frontières*, Paris, Editions du Seuil.
71. ISAC, F. (2007), O nouă abordare a relaţiei cultură-leadership: modelul GLOBE, *Studia Universitatis „Vasile Goldis" Arad Economic Sciences*, nr. 12 , pp. 199-210, www.ceeol.com.
72. JABA, E. (1998), *Statistica*, Editura Economică, Bucureşti.
73. JACOBS, N. (2003), *Intercultural Management*, Kogan Page, London.
74. JANDT, F. (2007), *An Introduction to Intercultural communication: Identities in a Global Community*, Sage Publication, London.
75. JAVIDAN, M., HOUSE, R., DORFMAN, P., HANGES, P., LUQUE, M.S. (2006), Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches, *Jurnal of International Business Studies*, 37, pp. 897-914, www.bus.ucf.edu/park/articles.../GLOBES%20and%20Hofstede.pdf.
76. JOHNS, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
77. KEEGAN, W., SCHLEGELMILCH B. (2001), *Global marketing management: a European perspective*, Pearson Education Limited, Harlow.
78. KLINE, P., SAUNDERS, B., *Ten Steps to a Learning Organization*, Great River Books, 1998, Second Edition.
79. KREITNER, R. (2007), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
80. LAFAYE, C. (1998), *Sociologia organizaţiilor*, Editura Polirom, Iaşi.
81. LIVIAN, Y.F. (2004), *Management comparé*, Economica, Paris.
82. LUCA, A. (2005), *Studiu despre valorile şi comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede*, www. i-interact.ro.
83. LUNGU, O. (2001), *Ghid introductiv pentru SPSS 10.0*, Seria Psihologie Experimentală şi Aplicată, Erota Tipo, Iaşi.
84. MACOVEI, M., *Fiinţa istorică la O. Spengler şi L. Blaga*, cap. III, www.actrus.ro/biblioteca/carti/macovei/cap3-1.pdf.
85. MARCU, F., MÂNECĂ, C. (1986), *Dicţionar de neologisme*, Editura Academiei, Bucureşti.
86. MASLOW, A.H. (2007), *Motivaţie şi personalitate*, Editura Trei, Bucureşti.
87. MĂRGINEAN, I. (2000), *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iaşi.
88. MEIER, O. (2004), *Management interculturelle*, Paris, Dunod.
89. McSWEENEY, B. (2002), Hofstede's Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis, *Human Relations*, 55.1, pp. 89-118, http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml.
90. MIHĂILESCU, V. (2007), *Antropologie. Cinci introduceri*, Editura Polirom, Iaşi.

91. MIHU, A. (2000), *Antropologie culturală*, Napoca Star, Cluj-Napoca.
92. MIHUŢ, I., LUNGESCU, D. (2006), Dimensiuni culturale în managementul românesc, în *Management şi marketing*, nr. 1, www.managementmarketing.ro/pdf/articole/art.1.pdf.
93. MINKOV, M. (2007a), *Monumentalism versus Flexumility*, http://www.sietar-europa.org/congress2007/files/congress2007_paper_Michael_Minkov.doc.
94. MINKOV, M. (2007b), *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*, Klasika y Stil Publishing House, Sofia.
95. MIRON, M. (1996), *Comportamentul consumatorului*, Editura All, Bucureşti.
96. MISSANA, S., *The grip of culture: Edward T. Hall the silent language*, ishkbooks.com/hall.pdf.
97. MORAR, V., *Estetica – interpretări şi texte*, http://www.unibuc.ro/eBooks/filologie/morar/13-1.htm.
98. MOSCOVICI, S., BUSCHINI, F. (2007), *Metodologia ştiinţelor socioumane*, Polirom, Iaşi.
99. MULVANEY, B. (1994), *Gender Differences in Communication: An Intercultural Experience*, http://digilander.libero.it/linguaggiodelcorpo/mulvaney/.
100. NECULĂESEI A. N., TĂTĂRUŞANU M. (2008), *Romania – Cultural and Regional Differences*, Analele Ştiinţifice ale Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" din Iaşi, Tomul LV, Editura Universităţii „Al. I. Cuza", Iaşi.
101. NEŞTIAN, A., 2007. Knowledge Management Concepts and Models Applicable in Regional Development. *Management&Marketing – challenges for knowledge society*, 2(1), pp. 27-44.
102. NICA P., IFTIMESCU, A. (2004), *Management. Concepte şi aplicaţii*, Editura SedcomLibris Iaşi.
103. NICA P., NEŞTIAN S.A. (2008), *Intensitatea promovării valorilor culturii organizaţionale. Analiză comparativă între unele firme româneşti şi străine*, în volumul Conferinţei Naţionale „Convergenţa economică şi rolul cunoaşterii în condiţiile integrării în Uniunea Europeană", Iaşi, pp. 165-175.
104. NICOLESCU, O. (2006), *Management comparat. Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii şi Japonia,* Editura Economică, Bucureşti.
105. NOICA, C. (1944/2010), *Pagini despre sufletul românesc*, Humanitas, Bucureşti.
106. OANE, S., OCHESCU, M. (2004), *Istorie. Manual pentru clasa a VIII-a*, Humanitas Educaţional, Bucureşti.
107. ONEA, A.N. (2009), *Research of Regional Cultural Differences*, Review of Management and Economic Engineering, vol. 9, nr. 1, Todesco Publishing House, Cluj-Napoca.

108. ONEA, A.N. (2009), *Methodological aspects in the study of cultural and intercultural differences*, Analele Ştiinţifice ale Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" din Iaşi, Editura Universităţii „Al. I. Cuza", Iaşi.
109. ONEA, A.N., DOSPINESCU, N. (2009), Similitudini culturale şi valorificarea lor în comunicarea strategică privind promovarea turismului rural pe plan extern, *Turismul rural românesc. Actualitate şi perspective*, Editura Performantica, Iaşi.
110. ONEA, A.N., DOSPINESCU, N. (2008), Dezvoltarea Euroregiunii Siret-Prut-Nistru prin valorificarea factorilor culturali pe piaţa turistică, *Euroregiunea „Siret – Prut – Nistru". Dezvoltarea economico-socială durabilă în cadrul euroregiunilor şi a zonelor transfrontaliere*, Editura Performantica, Iaşi.
111. ONEA, A.N., DOSPINESCU, N. (2008), The importance of the continuing adaptation of the managers' profile to ensure the success for the efficient communication with the international economic and business environment, *Management, Economics and Business Development in the new European conditions*, Brno University of Tehnology.
112. ONEA, A.N. (2007), Religie şi specificitate culturală. Chei de diferenţiere culturală, *Management Intercultural*, anul VIII, nr.16, Universitatea „Al. I. Cuza", Iaşi.
113. ONEA, A.N. (2006), Spécifique roumain et pratiques européennes en management, *La dynamique des ressources humaines – facteur potentiel d'integration dans l'Europe elargie*, Universitatea de Vest, Timişoara.
114. ONEA, A.N. (2006), *Adaptarea managerului român în spaţiul multicultural european*, Probleme actuale ale dezvoltării social-economice a Republicii Moldova şi experienţa de dezvoltare a altor ţări, Universitatea de Stat din Moldova, Chişinău.
115. ONEA, A.N., ASIMIONOAIEI, C. (2005), *National culture elements recurrence in organization cultures-interdisciplinary systems,* Inter and Transdisciplinarity in Scientific research, Universitatea "George Bacovia", Bacău.
116. ONEA, A.N. (2005), Influenţa sistemului de valori în cultura organizaţională, *Management Intercultural*, anul VI, nr.13, Universitatea „Al. I. Cuza", Iaşi, 2005.
117. ONEA, A.N. (2004), Perspective temporale subiective şi interculturale, *Management Intercultural*, anul V, nr.10, Universitatea „Al. I. Cuza", Iaşi, 2004.
118. PAEZ, D., VERGARA, A. (2000), Theoretical and Methodological aspects of cross-cultural research, *Psicothema*, vol. 12, supl., pp. 1-5, www.psicothema.com/pdf/392.pdf.
119. POLEDNA, R., RUEGG, F., RUS, C. (2002), *Interculturalitate. Cercetări şi perspective româneşti*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
120. POP, L. (2003), *Imagini instituţionale ale tranziţiei*, Polirom, Iaşi.
121. POPA, I., FILIP, R. (2003), *Management internaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
122. POPESCU-NISTOR, M. (2003), *Cultura afacerilor*, Editura Economică, Bucureşti.
123. PRIME, N., USUNIER, J.C. (2004), *Marketing international. Developpement des marchés et management multiculturrel*, Vuibert, Paris.

124. PRUTEANU, G. (1995), *Cum a fost să fim*, Dilema, nr. 129-130, www..pruteanu.ro/CroniciLiterare/129draghicescu.html.
125. PRUTIANU, Ş. (2000), *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, vol I, Editura Polirom, Iaşi.
126. PRUTEANU, Ş. (2008), *Tratat de comunicare şi negociere în afaceri*, Polirom, Iaşi.
127. PUGH, D.S., HICKSON, D.J. (2007), *Managementul organizaţiilor. O sinteză a celor mai importante lucrări în domeniu*, CODECS, Bucureşti.
128. PURIC, D. (2009), *Despre Omul Frumos*, Bucureşti.
129. PURNOT, S. (2001), *Edward T. Hall – La dance de la vie*, http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/hall.html.
130. PUŞCAŞ, V., VESA, V. (1988), *Dezvoltare şi modernizare în România interbelică 1919-1939. Culegere de studii*, Editura Politică, Bucureşti.
131. RALEA, M. (1997), *Fenomenul românesc*, Editura Albatros, Bucureşti.
132. RAMAMOORTHY, N., CARROLL, S. J. (1998), Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices, *Human Relations*, vol. 51, nr. 5, pp. 571-588.
133. RĂDULESCU-MOTRU, C. (1999/1910-1948), *Psihologia poporului român*, Editura Albatros, Bucureşti.
134. RIKOWSKI, R., 2000, The knowledge economy is here – but where are the information profesionals? *Business Information Review*, 17(3), pp. 157-167.
135. ROGERS, E., HART, W., MIIKE, Y. (2002), Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan, *Keio Communication Review*, no. 24, pp. 3-20, www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf.
136. ROSINSKI, PH. (2009), *Le coaching interculturel*, Dunod, Paris.
137. ROTARIU, T. (coord.) (2006), *Metode statistice aplicate în ştiinţele sociale*, Editura Polirom, Iaşi.
138. ROTH, A. (2002), *Modernitate şi modernizare socială*, Polirom, Iaşi.
139. SAGIV, L., SCHWARTZ, S.H. (2007), Cultural values in organisations: insights for Europe, *European J. International Management*, vol. 1, nr. 3, pp.176–190, www.wu.ac.at/io/vsp/articles/articles/sagiv_schwartz.
140. SANDU, D. (1999), *Spaţiul social al tranziţiei*, Polirom, Iaşi.
141. SANDU, D. (2002), Ariile culturale ca matrice de sociabilitate, *Sociologie Românească*, 3-4, pp. 77- 92, dumitru.sandu.googlepages.com/AriileCulturaleCaMatriceDeSociabilit.pdf.
142. SASU, C., ANDRIEŞ, R. (2003), *Management internaţional*, Editura S.C. F&F Internaţional S.R.L., Gheorgheni.
143. SASU, C. (2001), *Marketing internaţional*, Editura Polirom, Iaşi.
144. SĂVULESCU, G., *Valoare, stil şi matrice stilistică*, în „Lucian Blaga. Filosofia prin metafore", http://www.savulescumd.ro/documente/blaga/introducere.html.

145. SCHNEIDER, S., BARSOUX, J.L. (2003), *Management interculturel*, Pearson Education.

146. SCHWARTZ, S. (2002), *Cultural Value Orientations: Nature&Implications of National Differences* www.tau.ac.il/.../1%20Cultural%20Value%20Orientations%20-%20Schwartz.pdf.

147. SCHWARTZ, S. (2003), *A proposal for Measuring Value Orientations across Nations*, cap. 7, pp. 259-288, http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_doc... http://unjobs.org/authors/shalom-h,-schwartz, accesat la 4.10.2009.

148. SCHWARTZ, S. (1999), A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, *Applied Psychology: an International Review*, 48 (1), 23-47, www.bus.ucf.edu/dmayer/old%20classes/man6245fall2007/Schwartz%201999.pdf.

149. SCHWARTZ, S. H. (1992), *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*, in M. Zanna (coord.), Advances in experimental social psychology, Vol. 25, pp. 1-65, Academic Press, New York.

150. SCOTT, R. (2004), *Instituţii şi organizaţii*, Editura Polirom, Iaşi.

151. SILION, B. (2001), *Mesianism şi ideologie*, Revista Akademia, http://www.akademia.ro/articole.php?view=81.

152. SILVERMAN, D. (2004), *Interpretarea datelor calitative. Metode de analiză a comunicării, textului şi interacţiunii*, Editura Polirom, Iaşi.

153. SMITH, K. (2000), What is „knowledge economy"? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases, *Conference on The Learning Economy - Firms, Regions and Nation Specific Institution*, Oslo, http://www.bgrazvitie.net/bg/150/smith.pdf.

154. SOUSSI, A., COTÉ, A. (2006), *La diversité culturelle dans les organisations: analyse critique des fondements théoriques du management interculturel*, ASAC, Banff, Alberta, pp. 130-141, http://www.philippepierre.com/_media/s._soussi_analyse_critique_des_fondements_du_management_interculturel.pdf.

150. STANCIU, Ş., IONESCU, M.A. (2005), *Cultură şi comportament organizaţional*, Bucureşti, Comunicare.ro;

155. STEERS, R.M., NARDON, L. (2005), *Managing in the global economy*, Editura M.E.Sharpe, Londra.

156. STRAKER, D. (2008) , *Hall's cultural factors*, în Changing Minds: in Detail, Syque Press, http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm.

157. ŞERBĂNESCU, A. (2007), *Cum gândesc şi cum vorbesc ceilalţi. Prin labirintul culturilor*, Editura Polirom, Iaşi.

158. TĂNASE, A. (1995), *O istorie umanistă a culturii române*, vol. I-II, Editura Moldova, Iaşi.

159. TĂTĂRUŞANU, M., ONEA, A.N. (2009), Motivation of Romanian Employees Working in Administration of Public Universities, *Globalization and Higher Education*

in Economics and Business Administration, Universitatea „Al. I. Cuza", Iaşi.
160. TĂTĂRUŞANU, M., ONEA, A.N. (2009), România-research concerning cultural dimensions, *Management, Economics and Business Development in European conditions*, Brno University of Tehnology.
161. THERY, B. (2002), *Manager dans la diversite culturelle*, Paris, Editions d'Organization.
162. THUDEROZ, C. (2002), Negocierile-eseu de sociologie despre liantul social, Bucureşti, Editura Ştiinţa.
163. TODOROV, T. (1989), *Nous et les autres. La réflexion française sur la diversité humaine*, Editions du Seuil.
164. TRIANDIS, H. C. (2002), Subjective culture, în W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 15, Chapter 1), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, http://www.wwu.edu/~culture.
165. URSE, L., *Clase sociale şi stiluri de viaţă în România*, http://www.scribd.com/doc/6810550/Clase-Sociale-i-Stiluri-de-Via-In-RomAnia.
166. VANDERLINDEN, B. (2007), Des faits a la these et de la these aux faits. Une demarche de recherche en management interculturel, *Management intercultural*, anul VIII, nr. 16, Editura Universităţii „Al. I. Cuza", Iaşi, pp. 4-14.
167. VANDERLINDEN, B. (2009), *Criteres et outils pour lire la culture organisationnelle*, teză de doctorat, Universitatea Al.I.Cuza din Iaşi, Facultatea de Economie şi Administrarea Afacerilor.
168. VASILE, O. M. (2008), Stratificare socială în România: o analiză de clase latente, *Calitatea vieţii*, XIX, nr. 3-4, pp. 365-388, http://www.revistacalitateavietii.ro/2008/CV-3-4-2008/08.pdf.
169. VIJVER, F. J. R. (2002), Types of cross-cultural studies in cross-cultural psychology, în W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 2, Chapter 6), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, http://www.wwu.edu/~culture.
170. VLĂSCEANU, M. (2003), *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
171. VOICU, B. (2001), România pseudo-modernă, *Sociologie Românească*, 1-4, pp. 35-69, www.sociologieromânească.ro/2001/articole/sr2001.1-4.a03.pdf.
172. VOICU, B., VOICU, M. (2007), *Valori ale românilor 1993-2006*, Institutul European, Iaşi.
173. VOINEAGU, V. (coord.), 2008, *Anuarul Statistic al României-2007*, Institutul Naţional de Statistică.
174. VULCĂNESCU, M. (2009), *Dimensiunea românească a existenţei*, Eikon, 2009.
175. WEBER, M. (2007), *Etica protestantă şi spiritul capitalismului*, Humanitas, Bucureşti.

176. WYER, R., CHIU, C., HONG, Y. (2009), *Understanding culture: theory, research, and application*, CRC Press, ediţia online, books.google.ro/books?isbn=1848728085...
177. ZAIŢ, D. (2002), *Management intercultural*, Editura Economică, Bucureşti.
178. ZAIŢ, D. (2008), *Asupra determinantelor cercetării ştiinţifice în economie*, în volumul Conferinţei Naţionale „Convergenţa economică şi rolul cunoaşterii în condiţiile integrării în Uniunea Europeană", Iaşi, pp.233-242.
179. ZAIŢ, D. (2008), Efecte ale specificităţii culturale. Soluţii de adaptare, *Management intercultural*, anul IX, nr. 17, Editura Universităţii „Al. I. Cuza", Iaşi, pp. 47-55.
180. ZAIŢ, D. (2007), Demers şi metodă în cercetarea interculturală, *Management intercultural*, anul VIII, nr. 16, Editura Universităţii „Al. I. Cuza", Iaşi, pp. 1-3.
181. ZAIŢ, D. (2006), Poziţionarea creşterii şi convergenţei economice în raport cu specificitatea culturală, *Management intercultural*, anul VII, nr. 15, Editura Universităţii „Al. I. Cuza", Iaşi, pp. 36-50.
182. ZAIŢ, D., SPALANZANI, A. (2006), *Cercetarea în economie şi management*, Editura Economică, Bucureşti.
183. ZAIŢ, D. (2013), Diagnostic intercultural. Competitivitate organizaţională prin mixare culturală şi despre creşterea performanţei manageriale prin sinergie interculturală, Editura Universităţii "Al. I. Cuza" Iaşi.
184. Academia Română, Societatea Română de Statistică, Fundaţia Naţională pentru Ştiinţă şi Artă (2007), *Cunoaşte România – membră a Uniunii Europene*, Edit. Economică, Bucureşti.
185. Biserica Ortodoxă Română (2008), *Biserica Românească din Transilvania în secolele XIV-XVIII*, http://www.patriarhia.ro/ro/structura_bor/istoric_bor_3b.html, accesat la 25.10.2009.
186. Direcţia Centrală de Statistică Bucureşti (1956), *Recensământul general al populaţiei României din 21 februarie 1956.*
187. Direcţia Centrală de Statistică Bucureşti (1958), *Anuarul Statistic al Republicii Populare Române -1958.*
188. Direcţia Centrală de Statistică Bucureşti (1978), *Anuarul Statistic al Republicii Socialiste România -1978.*
189. Institutul Central de Statistică Bucureşti (1939), *Recensământul general al populaţiei României din 29 decemvrie 1930*, Vol II (Neam, limbă maternă, religie).
190. Institutul Naţional de Statistică (2003), *Recensământul populaţiei şi locuinţelor din 18-27 martie 2002*, http://www.insse.ro/cms/rw/pages/rpl2002.ro.do, accesat la data de 16 martie 2009.
191. Institutul Naţional de Statistică, *Recensământul populaţiei şi locuinţelor din ianuarie 1992*, http://www.recensamant.ro/pagini/recensamant1992.html, accesat la data de 16 martie 2009.
192. The Hofstede Centre, National cultural dimensions, http://geert-hofstede.com/national-culture.html.

193. ***IRSOP (2005), *Valori româneşti, valori europene*, www.bethany.ro/Eurostud/Materiale/Studiu_Valori_IRSOP_1_septembrie_2005_1_%5B1%5D.ppt.
194. *** Istoria României, *Wikipedia – enciclopedia liberă*, http://ro.wikipedia.org/wiki/Istoria_Rom%C3%A2niei, accesat la 15.10.09.
195. *** Istoria Dobrogei, *Wikipedia – enciclopedia liberă*, http://ro.wikipedia.org/wiki/Istoria_Dobrogei, accesat la 15.10.09.
196. *** Istoria Moldovei, *Wikipedia – enciclopedia liberă*, http://ro.wikipedia.org/wiki/Istoria_Moldovei, accesat la 15.10.09.
197. *** Istoria Transilvaniei, *Wikipedia – enciclopedia liberă*, http://ro.wikipedia.org/wiki/Istoria_Transilvaniei, accesat la 15.10.09.
199. *** Ţara românească, *Wikipedia – enciclopedia liberă*, http://ro.wikipedia.org/wiki/Ţara_Românească, accesat la 15.10.09.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Summary

Steps towards Romanian Regional Cultural Diversity

Lately, management studies have dedicated more and more attention to culture. Eventhough initialy, researchers were interested in analysing mostly cultural differences, especially for providing recommendations on how to avoid misunderstandings which could appear among individuals coming from different cultures, more recently they have come with a more complex approach. These differences are no longer viewed as potential sources of conflict, but in a more positive, constructive way. Differences enrich us. We can learn from them. A competitive advantage could be reached through synergy ... and research has focused more and more on this aspect. These observations made us dedicate space in our research to the valorisation of regional cultural differences, proposing several ways of achieving this aim.

We will present an overview of the content of chapters below:

First chapter offers a theoretical background, without which no research could gain consistency; investigating the concept of culture in intecultural research. To confine and support our perspective, we have analysed several theories (Malinowski, Sahlins, Herskovits, Hofstede, Hall, Hampden-Turner&Trompenaars, d'Iribarne, Marrou), explaining why we opted for a functional and instrumental approach. We continue by discussing and developing ideas referring to the content of cultural dimensions of renown researchers (Geert Hofstede, Edward T. Hal, Florence Kluckhohn and Fred Strodttbeck, Charles Hampden-Turner and Fons Trompenaars, GLOBE project – coordinated by Robert House, Shalom Schwartz) and also by looking into the the influence of culture on key managerial processes.

Second chapter explains other concepts and presents methodological features of intercultural research, grouping them into categories (models, types of research, methodological combinations, epistemological aspects, type of approach, reasoning methods and techniques). We have also underlined the difficulties which could occur in carrying out intercultural research, be them general or specific to a certain culture and pointing out, finally, on difficulties specific to our context. In the same chapter, we built a framework of our own research, starting from theoretical recommendations in the field and developing through it a specific cultural adaptation. Furthermore, we explained in detail the method of sampling and how equivalence and data processing are carried out.

Chapter three is an exporatory study which investigates cultural specificity in the period before and between the second world war (focusing on the contributions of Dumitru Drăghicescu, Constantin Rădulescu-Motru, Mihai Ralea, Lucian Blaga, Emil Cioran şi Mircea Vulcănescu and after the year 1989 (forecasts, studies and research on national Romanian values of Romanian and foreign researchers). Our aim was to create an inventory of Romanian values in order to adapt the content of cultural dimensions and build a specific questionnaire.

Fourth chapter contains a regional cultural diagnosis. The aspects describe, on the one hand, cultural dimensions and, on the other, a cause-effect analysis. We adapted ten dimensions, grouped into five cultural orientations. Two of them, being interrelated with other proposals, were compiled by the author on culturally specific elements. First dimension, action-sedentariness is based on personal observations of C. Rădulescu-Motru. The second perspective, that of cause-effect, has been used the formulate statistical hypotheses and it also offered data useful for the interpretation. It reveals elements linked to dynamic factors (sociohistoric factors, mother tongue, religion) and to static ones (natural conditions, race). Here we show the results of questionnaires, by each cultural dimension and their interpretation.

Last chapter is dedicated to valorisation elements of cultural differences in management. First, we discuss general aspects concerning the management of cultural differences and their valorisation through organizational training using as a model the Hampden-Turner and Trompenaars theory of dilemmas. Then, we offer useful recommendations for valorising elements specific to culture and regional differences in company management of our country by using the obtained results and systematizing them into a regional cultural profile.

The research concludes with a chapter which restates succintly the ideas and theories which were adopted, built and developed in the book. The conclusion also outlines main aspects of the research, its limitations, results and further research in the field.

BCU IASI CENTRALA

ANEXA A – **Dimensiuni culturale - scoruri Hofstede**

Ţara/ Regiunea	Distanţa faţă de putere	Individua-lism	Masculi-nitate	Evitarea incertitu-dinii	Orientarea pe termen lung
Ţările arabe	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Austria	11	55	79	70	
Bangladej	80	20	55	60	40
Belgia	65	75	54	94	
Brazilia	69	38	49	76	65
Bulgaria	70	30	40	85	
Canada	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China	80	20	66	30	118
Columbia	67	13	64	80	
Costa Rica	35	15	21	86	
Republica Cehă	57	58	57	74	13
Danemarca	18	74	16	23	
Africa de Est	64	27	41	52	25
Ecuador	78	8	63	67	
El Salvador	66	19	40	94	
Estonia	40	60	30	60	
Finlanda	33	63	26	59	
Franţa	68	71	43	86	
Germania	35	67	66	65	31
Grecia	60	35	57	112	

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Ungaria	46	80	88	82	50
India	77	48	56	40	61
Indonezia	78	14	46	48	
Iran	58	41	43	59	
Irlanda	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Italia	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japonia	54	46	95	92	80
Luxemburg	40	60	50	70	
Malaezia	104	26	50	36	
Malta	56	59	47	96	
Mexic	81	30	69	82	
Maroc	70	46	53	68	
Olanda	38	80	14	53	44
Noua Zeelandă	22	79	58	49	30
Norvegia	31	69	8	50	20
Pakistan	55	14	50	70	0
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Filipine	94	32	64	44	19
Polonia	68	60	64	93	32
Portugalia	63	27	31	104	
România	90	30	42	90	
Rusia	93	39	36	95	
Singapore	74	20	48	8	48
Slovacia	104	52	110	51	38

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Africa de Sud	49	65	63	49	
Coreea de Sud	60	18	39	85	75
Spania	57	51	42	86	
Surinam	85	47	37	92	
Suedia	31	71	5	29	33
Elveţia	34	68	70	58	
Taivan	58	17	45	69	87
Thailanda	64	20	34	64	56
Trinidad	47	16	58	55	
Turcia	66	37	45	85	
Marea Britanie	35	89	66	35	25
Statele Unite	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam	70	20	40	30	80
Africa de Vest	77	20	46	54	16

Sursa: Geert Hofstede, *Cultural Dimensions*, http://www.geerthofstede.com/hofstede_dimensions.php;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA B – **Monumentalism – scoruri Minkov**

Rang	America Latină	Africa sub-sahariană	Africa de Nord şi Orientul Mijlociu	Europa / Europa engleză	Europa de Est/ fosta Uniune Sovietică	Asia	**Indice**
1			Maroc				338
2			Egipt				319
3			Iordania				316
4	Puerto Rico						312
5	Venezuela						309
6			Irak				307
7		Nigeria					306
8	El Salvador						301
9						Filipine	292
10			Iran				291
11		Tanzania					284
12			Arabia Saudită				281
13			Algeria				277
14	Mexic						270
15						Bangladeş	267
16	Brazilia						266
17						Pakistan	262
18		Africa de Sud					254
19	Columbia						248
20						India	225
21		Uganda					224
22						Indonezia	223
23	Peru						221
24	Chile						213
25	Argentina						207
26				Statele Unite			206
27	Uruguay						175

BCU "ALECU RUSSO" UNIVERSITY LIBRARY

28					Albania		172
29					România		171
30-31				Canada	R. Macedonia		166
32				Australia			163
33					Kârgâzstan		156
34				Noua Zeelandă			151
35						Vietnam	150
36				Spania			145
37					Serbia		137
38					Croaţia		134
39					Bosnia		128
40						Singapore	125
41					Moldova		123
42				Norvegia			117
43					Ungaria		115
44				Finlanda			114
45				Suedia			96
46					Muntenegru		91
47					Bulgaria		86
48					Letonia		77
49					Ucraina		76
50-52					Rusia, Belarus	Coreea de Sud	74
53					Estonia		65
54					Lituania		62
55						Taiwan	56
56						China	52
57						Japonia	46

Sursa: Minkov, http://www.sietareuropa.org/congress2007/files/congress2007_paper_Michael_Minkov.doc

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA C – Sistemele de comunicare primară

Sisteme de comunicare primare	Interacţional	Organizaţional	Economic	Sexual	Teritorial	Temporal	Instrucţional	Ludic	Defensiv	Exploatant
Interacţiune	Comunicare Adjective Chinezie Limbaj	Statut şi rol	Schimb	Interacţiunea sexelor	Locuri de interacţiune	Momente de interacţiune	Învăţământ şi învăţare	Participare la activităţi artistice şi sportive (activă şi pasivă)	A proteja A fi protejat	Utilizarea telefonului, semnelor, scrierii, etc.
Asociere	Comunitate	Societate Clasă Castă Guvernământ	Roluri economice	Roluri sexuale	Roluri într-un grup local	Roluri după grupul de vârstă	Formatori şi formaţi	Comici publici şi atleţi	Protectori (medici, cler, armată, poliţie, etc.)	Utilizarea proprietăţii colective
Subzistenţă	Comunitate ecologică	Grupări corporative	Muncă Muncă formală Supravieţuire Ocupaţii	Diviziunea muncii după sexe	Locuri de luat masa, de gătit, etc.	Ore de luat masa, de gătit, etc.	Ucenicia/ învăţarea prin muncă	Plăcerea de a munci	Îngrijire medicală, protejarea vieţii	Utilizarea hranei, a resurselor, a echipamentelor
Bisexualitate	Comunitate sexuală (clanuri, părinţi)	Grupări maritale	Familie	Sexele masculin feminin Sex (biologic) Sex	Locuri individuale după sex	Distribuţia timpului după sex	Ucenicia şi Învăţarea rolurilor după sexe	Participarea la joc după sexe	Protejarea sexului şi a fecundităţii	Utilizarea în funcţie de sex a decoraţiilor şi ornamen-

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

				(tehnic)						telor
Teritorialitate	Comunitate teritorială	Teritorii comune	Legături economice	Teritorii masculine şi feminine	Spaţiu Spaţiu formal Spaţiu informal Frontiere	Schematizarea spaţiului	Ucenicia şi învăţarea repartiţiei spaţiului individual	Jocul în termeni de spaţiu	Intimitate	Utilizarea barierelor şi marcarea proprietăţii
Temporalitate	Cicluri comune	Cicluri degrup	Cicluri economice	Activităţi ciclice masculine şi feminine	Determinarea ciclurilor în funcţie de teritoriu	Timpuri Secvenţe Cicluri Calendar	Orare şcolare individuale	Ore de recreere	Repaus Recreere Vacanţe	Utilizarea instrumentelor de măsurare a timpului
Cunoaştere	Ansamblul de cunoştinţe tradiţionale colective	Grupuri de ucenicie instituţii de educaţie	Remunerarea învăţă mântului şi a uceniciei	Repartizarea cunoştinţelor după sexe	Locul de ucenicie, initiere, învăţare	Schematizarea cunoaşterii (grup)	Achiziţionarea culturii Cunoaştere informală Educaţie	Ucenicie prin joc	Ucenicia apărării şi îngrijirilor medicale	Utilizarea profesorilor
Joc	Comunitate de joc – artele şi sporturile	Grupuri de joc, echipe şi trupe	Sportivi profesionişti Antrenament	Jocuri masculine şi feminine	Locuri de joc	Perioade de joc	Ucenicie prin joc	Recreere Joc	Exerciţiu	Utilizarea structurilor ludice (arii de joc, etc.)
Apărare	Comunitatea de apărare Sisteme de apărare a structurilor	Grupuri de apărare (armată, poliţie, sănătate publică, religie	Scheme economice de apărare	Ceea ce apără fiecare sex (casa, onoarea, etc.)	Locuri protejate	"Momentul Apărării"	Formarea ştiinţifică, religioasă, militară	Exerciţii colective Manevre militare	Protecţie Apărare formală, informală şi tehnică	Utilizarea căilor de protecţie

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

		organizată)								
Exploatare	Reţeaua de comunicare	Reţele de organizare (oraşe, mari ansamble)	Hrană, resurse, echipamente industriale	Interese şi proprietate masculine şi feminine	Proprietate – ceea ce este împrejmuit, măsurat, jalonat	Perioade măsurate, înregistrate	Şcoli, profesori, etc.	Articole de joc şi de sport şi industriile acestora	Fortificaţii Armamente Panoplie medicală Sisteme de siguranţă	Sisteme Material Contactul cu mediul Tehnologie Obişnuinţe motrice

Sursa : Adaptare [A.N.O.] *apud.* Hall (1984, pp. 224-225);

Acest tablou cultural ia în calcul diferite combinaţii ale *Sistemelor de comunicare primară* (SCP). Pe prima coloană a tabelului sunt redate SCP, iar pe primul rând adjectivele echivalente. În această manieră se pot urmări tipurile de activităţi rezultate în urma diferitelor combinaţii ale sistemelor de comunicare primară.

BCU "I. CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA D – **Practica societală şi valorile societale în România – scoruri GLOBE**

CULTURA SOCIETALĂ			
Dimensiuni culturale		Practica societală (cum este)	Valorile societale (cum s-ar dori să fie)
Distanţa faţă de putere	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	5,17 5,8 (Maroc) 5.80 (Nigeria) 5,68 (El Salvador) 4,11 (Olanda) 4,11 (Africa de Sud) 3,89 (Danemarca) **5.63**	2,75 3,65 (Africa de Sud), 3,53 (Noua Zeelandă), 3,52 (Albania) 2,26 (Spania), 2,19 (Finlanda), 2,04 (Columbia) **2,78**
		grupul cu un nivel **ridicat** al distanţei faţă de putere	grupul ţărilor cu distanţă **medie** faţă de putere
Evitarea incertitudinii	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	4,16 5,37 (Elveţia), 5.32 (Suedia), 5,31 (Singapore) 3,30 (Guatemala), 3.12 (Ungaria), 2.88 (Rusia) **3.66**	4.62 5,61 (Tailanda), 5.60 (Nigeria), 5.37 (Albania); 3.32 (Germania de Vest), 3.24 (Olanda), 3.16 (Elveţia) **5.39**
		grupul cu un nivel **relativ scăzut** de evitare a incertitudinii	grupul cu un nivel aşteptat **ridicat** de evitare a incertitudinii
Colectivism instituţional	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	4,25 5.22 (Suedia), 5.20 (Coreea de Sud), 5.19 (Japonia) 3.56 (Germania de Est), 3.53 (Ungaria), 3.25 (Grecia) **3.75**	4.72 5.65 (El Salvador), 5.62 (Brazilia), 5.41 (Iran) 3.90 (Coreea), 3.89 (Rusia), 3.83 (Georgia) **4,98**
		grupul cu un colectivism instituţional **relativ scăzut**	grupul cu un nivel aşteptat **ridicat** al colectivismului instituţional
Colectivismul in-grup	Media în lume Cele mai mari trei valori	5,13 6.36 (Filipine), 6.19 (Georgia), 6.03 (Iran)	5.66 6.52 (El Salvador), 6.25 (Columbia), 6.21 (Noua Zeelandă)

BCU IAŞI - BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ LIBRARY

	Cele mai scăzute trei valori **România**	3.66 (Suedia), 3.67 (Noua Zeelandă), 3.83 (Danemarca) **5.43**	5.09 (China), 4.99 (Africa de Sud), 4.94 (Elveţia) **6.12**
		colectivism in-grup **ridicat**	grupul cu un nivel aşteptat **ridicat** al colectivismului in-grup
Egalitarismul genurilor	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	3,37 4.08 (Ungaria), 4.07 (Rusia), 4.02 (Polonia) 2.81 (Egipt), 2.58 (Kuveit), 2.50 (Coreea de Sud) **3.88**	4.51 5.17 (Anglia), 5.15 (Suedia), 5.14 (Irlanda) 3.54 (Kuveit), 3.38 (Quatar), 3.18 (Egipt) **4.63**
		grupul ţărilor cu un nivel **relativ ridicat** al egalitarismului	grupul cu un nivel aşteptat **relativ înalt** al egalitarismului genurilor
Asertivitatea	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	4,14 4.89 (Albania), 4.79 (Nigeria), 4.79 (Ungaria) 3.47 (Elveţia Franceză), 3.42 (Noua Zeelandă), 3.38 (Suedia) **4.14**	3.82 5.56 (Japonia), 5.44 (China), 5.14 (Filipine) 2.83 (Rusia), 2.81 (Austria), 2.66 (Turcia) **4,53**
		grupul ţărilor cu un nivel **mediu** al asertivităţii	
Orientarea umană	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	4,09 5.23 (Zambia), 5.12 (Filipine), 4.96 (Irlanda) 3.34 (Grecia), 3.32 (Spania), 3.18 (Germania de Vest) **4.09**	5.42 6.09 (Nigeria), 5.81 (Finlanda), 5.79 (Singapore) 5.01 (Tailanda), 4.99 (Costa Rica), 4.49 (Noua Zeelandă) **5.3**
		grupul orientare umană **relativ ridicată**	grupul ţărilor cu un nivel **relativ crescut** al orientării umane aşteptate

BCU IAŞI CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Orientarea spre performanţă	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	4,10 4.94 (Elveţia), 4.90 (Singapore), 4.80 (Hong Kong) 3.39 (Rusia), 3.32 (Venezuela), 3.20 (Grecia) **3.51**	5.94 6.58 (El Salvador), 6.45 (Zimbabue), 6.42 (Columbia) 5.25 (Coreea de Sud), 5.17 (Japonia), 4.92 (Africa de Sud) **4.92**
		grupul cu orientare **redusă** spre performanţă	grupul ţărilor cu **cel mai redus nivel** aşteptat al orientării spre performanţă
Orientarea către viitor	Media în lume Cele mai mari trei valori Cele mai scăzute trei valori **România**	3,85 5,07 (Singapore), 4,73 (Elveţia) 4,64 (Africa de Sud) 3,11 (Polonia) 3,08 (Argentina) 2,88 (Rusia) **3,33**	5,48 6,2 (Tailanda) 6,12 (Namibia) 6,07 (Zimbabue) 4,79 (Elveţia) 4,73 (China) 4,33 (Danemarca) **5,56**
		grupul cu o orientare **relativ scăzută** către viitor	grupul cu o expectanţă spre o orientare către viitor **relativ ridicată**

Sistematizare [A.N.O.] după Bibu, Brancu, 2008, http://ssrn.com/abstract=1156343; http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9476/

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA E - **Valori motivaţionale de bază la Shalom Schwartz**

Valori	Descriere
1. Putere	Prestigiu social şi status, control, dominaţie asupra oamenilor şi resurselor (putere socială, autoritate, sănătate, păstrarea imaginii publice proprii);
2. Realizare	Succes personal prin demonstrarea competenţei în acord cu standardele sociale (persoană de succes, capabilă, ambiţioasă, cu influenţă);
3. Hedonism	Plăcere şi recompensă pentru sine (hedonism, a se bucura de viaţă, autoindulgenţă);
4. Varietate	Emoţie, noutate şi provocare în viaţă (îndrăzneală, viaţă variată, emoţionantă);
5. Auto-directivitate	Gândire independentă, alegere proprie a acţiunii, creativitate, explorare (creativitate, libertate, independenţă, curiozitate, alegerea propriilor scopuri);
6. Universalism	Înţelegere, apreciere, toleranţă, grija de sănătate, protejarea naturii (toleranţă, înţelepciune, justiţie socială, egalitate, o lume a păcii, a frumuseţii, unitatea cu natura, protecţia mediului);
7. Benevolenţă	Păstrarea şi creşterea bunăstării/prosperităţii oamenilor cu care individul se află în contact personal în mod frecvent (care sprijină, este onest, iertător, loial, responsabil);
8. Tradiţie	Respect, angajament, acceptarea obiceiurilor şi ideilor furnizate de cultura tradiţională şi de religie (umilinţă, acceptarea „porţiei" în viaţă, devotament, respect faţă de tradiţie, moderaţie);
9. Conformism	Constrângerea acţiunilor, înclinaţiilor şi impulsurilor care i-ar supăra sau le-ar face rău celorlalţi şi ar viola aşteptările şi normele (politeţe, obedienţă, autodisciplină, respect pentru părinţi, vârstnici);
10. Securitate	Siguranţă, armonie, stabilitate socială, relaţională, securitate personală (securitatea familiei, securitate naţională, ordine socială, curăţenie, reciprocitatea favorurilor).

Traducere şi adaptare [A.N.O.] *apud* Schwartz, 2003, pp. 267-268;

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA F – **Chestionar privind diferenţele culturale regionale**

Observaţie: acest chestionar nu este un test şi nu cuprinde date personale, de identificare a persoanei.

Te rog să citeşti cu atenţie şi să răspunzi cu sinceritate la întrebările acestui chestionar, ţinând cont de faptul că nu există răspunsuri bune sau rele deoarece oamenii gândesc diferit şi percep diferit realitatea. **Încercuieşte cifra corespunzătoare opiniei tale, pe fiecare rând.**

1. În viaţa personală, cât de important este să ai timp pentru:

	1=extrem de important	2=foarte impor-tant	3=de impor-tanţă medie	4=puţin impor-tant	5=foarte puţin important sau fără importanţă
....a te distra/a petrece	1	2	3	4	5
....cumpărături	1	2	3	4	5
....hobby-ul/-urile tale	1	2	3	4	5
....introspecţie, pentru „a sta de vorbă" cu tine însuţi/însăţi	1	2	3	4	5
....a merge la teatru, operă, expoziţii, alte evenimente artistice	1	2	3	4	5
....a participa la slujbe religioase	1	2	3	4	5

Pe o scară de la 1 la 5, între două variante extreme de răspuns, unde se plasează opinia ta?

2. Crezi că, în general, oamenii...

fac ceea ce au spus că fac				spun una şi fac alta
1	2	3	4	5

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Calitatea învăţării depinde mai degrabă de...

potenţialul studentului				modul de predare al profesorului
1	2	3	4	5

4. Eşti o fire mai degrabă...

pragmatică				visătoare
1	2	3	4	5

5. Persoanele mai în vârstă au mai degrabă o atitudine...

pozitivă faţă de tineri				negativă faţă de tineri
1	2	3	4	5

6. Când ai reuşit să realizezi ceva ai simţit că...

succesul ţi se datorează				soarta a fost de partea ta
1	2	3	4	5

7. De cele mai multe ori, persoanele cunoscute de tine, atunci când sunt nemulţumite de ceva....

acţionează până schimbă lucrurile în sensul dorit de ele				rămân la stadiul de revoltă
1	2	3	4	5

8. De obicei, când achiziţionezi un obiect personal, alegând între mai multe variante posibile, decizia depinde mai mult de ...

utilitatea obiectului				aspectul obiectului
1	2	3	4	5

9. În general, oamenii pe care îi cunoşti fac lucrurile...

după cum „se face" şi cum se aşteaptă cei din jur				într-o manieră proprie, aşa cum îşi doresc ei înşişi
1	2	3	4	5

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

10. Crezi că noi, românii, ca popor, în momentul în care aflăm despre realizările deosebite ale cuiva:

ştim să-l apreciem şi să-l recompensăm pentru acestea		suntem indiferenţi		suntem suspicioşi, îi negăm/contestăm realizările
1	2	3	4	5

11. Probabilitatea de a ajunge într-un post de conducere în România este mai mare pentru...

bărbaţi				femei
1	2	3	4	5

12. Într-un proiect de grup, în cadrul căruia un membru greşeşte ceva, penalizarea trebuie aplicată...

întregului grup				membrului care a greşit
1	2	3	4	5

13. Majoritatea proiectelor pe care le ai...

le duci la bun sfârşit				rămân în faza de proiect
1	2	3	4	5

14. Când ai avut un eşec în viaţă ai simţit că...

ai făcut un efort prea mic				aşa a fost să fie şi nu meritai mai mult
1	2	3	4	5

15. Preferi subiectele mai degrabă...

abstracte				concrete
1	2	3	4	5

16. Preferi să iei decizii pe baza...

impresiilor				raţionamentelor
1	2	3	4	5

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

17. Consideri că timpul tău este...

valorificat la maxim				pierdut
1	2	3	4	5

18. Eşti un om fericit?

tot timpul	de obicei	uneori	rareori	niciodată
1	2	3	4	5

19. Te împiedică alţi oameni ori circumstanţe să faci ceea ce îşi doreşti cu adevărat?

mereu	de multe ori	câteodată	rareori	niciodată
1	2	3	4	5

20. Cât de des îşi asumă studentul exprimarea dezacordului faţă de ideile profesorilor?

foarte des	destul de des	uneori	rareori	foarte rar
1	2	3	4	5

21. Ţi s-a întâmplat să ai sentimente amestecate, ca, de exemplu, să fii fericit şi trist în acelaşi timp?

foarte des	deseori	uneori	rareori	foarte rar
1	2	3	4	5

Exprimă-ţi acordul/dezacordul faţă de următoarele afirmaţii:

22. Este foarte important pentru mine	1= acord total	2= acord	3= indecis	4= dezacord	5= dezacord total
a)...să fiu bogat/ă, să am foarte mulţi bani şi lucruri scumpe	1	2	3	4	5
b)...să îi ajut pe cei din jur	1	2	3	4	5
c)...să am succes, să-mi fie recunoscute realizările	1	2	3	4	5
d)..să am colegi cu care să mă înţeleg	1	2	3	4	5

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

23. Cred că pot avea încredere în oameni.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

24. Consider că sunt o persoană cu foarte multe idei noi, creativă.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

25. Sunt aceeaşi persoană acasă şi la şcoală, adică mă comport la fel.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

26.Cred că oamenii trebuie să stea pe propriile picioare, fără ajutor de la alţii.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

27. Cred că profesorii ar trebui să-i trateze pe studenţi ca pe egalii lor.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

28. Lucrurile dezagreabile trebuie spuse oamenilor la fel ca şi cele agreabile.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

29. Este normal ca unii oameni să conducă, iar alţii să îi urmeze.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

30. Apreciez foarte mult sarcinile de grup.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" IBRARY

31. Concurenţa este dăunătoare. Ea scoate la iveală tot ce este mai rău în oameni.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

32. Sunt moderat în legătură cu ceea ce îmi doresc pentru mine.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

33. Cred că m-aş comporta şi aş acţiona în felul în care mă comport şi acţionez acum, chiar dacă aş avea un alt rol în societate.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

34. Îmi structurez bine viaţa, lăsând loc pentru foarte puţine evenimente neaşteptate.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

35. Trebuie să ne respectăm eroii (prin diferite comemorări, slujbe religioase, includerea lor în manualele de istorie etc.).

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

36. Eforturile susţinute, continue sunt calea cea mai sigură pentru obţinerea rezultatelor.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

37. Muncile care presupun mai multă responsabilitate ar trebui realizate mai degrabă de bărbaţi.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

38. Cineva poate fi un bun profesor, chiar dacă nu ştie să răspundă la toate întrebările pe care studenţii i le adresează.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

39. Dacă un copil de 14 ani se loveşte şi-l doare este potrivit să plângă doar dacă este fată.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

40. Pentru ca un student să-şi poată îndeplini bine sarcinile este nevoie ca acesta să primească instrucţiuni foarte precise asupra modului în care trebuie realizate.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

41. Educaţia şi grija pentru sănătatea copiilor trebuie lăsate în grija mamei.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

42. Muncesc din greu, continuu, până când ajung la rezultate concrete, vizibile.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

43. Religia este foarte importantă în viaţa mea.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

44. Cred că oamenii sunt lipsiţi de scrupule.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

45. Sunt o fire intuitivă.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

BCU "ASE" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

46. Sunt foarte atent(ă) la cele mai mici detalii.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

47. Binele comunităţii trebuie să aibă prioritate în raport cu drepturile personale, individuale.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

48. Unul din principalele mele obiective în viaţă este acela de a-i face mândri pe părinţii mei de mine.

acord total	acord	indecis	dezacord	dezacord total
1	2	3	4	5

49. Atunci când doreşti mult să îţi cumperi ceva scump, dar nu ai bani suficienţi, cum procedezi?

1. întotdeauna fac economii înainte de a cumpăra
2. în general fac economii înainte de a cumpăra
3. uneori fac economii, alteori împrumut pentru a cumpăra
4. în general împrumut şi apoi achit datoriile
5. întotdeauna împrumut şi cumpăr exact în momentul în care îmi doresc acel lucru şi apoi achit datoriile.

50. Consideri că românii....	1=acord total	2=acord	3=indecis	4=dezacord	5=dezacord total
a)...fac mai multe lucruri în acelaşi timp.	1	2	3	4	5
b) ...îşi stabilesc priorităţi clare.	1	2	3	4	5
c)...respectă programul pe care l-au stabilit.	1	2	3	4	5
d)...sunt punctuali la întâlniri.	1	2	3	4	5
e)...îşi respectă angajamentele/promisiunile.	1	2	3	4	5
f)...sunt delăsători.	1	2	3	4	5

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

g)...au metode de muncă solide.	1	2	3	4	5
h)...dau lucrurile peste cap, nu sunt orientaţi către munca bine făcută.	1	2	3	4	5
i)...încep o muncă nouă cu entuziasm.	1	2	3	4	5
j)...se descurajează uşor în munca lor.	1	2	3	4	5
k)...au o manieră bună de a-şi organiza spaţiul de muncă, biroul.	1	2	3	4	5

Câteva date pentru prelucrarea statistică (încercuieşte numărul corespunzător):

Genul:

1. Masculin 2. Feminin

Mediul din care provii:

1. Rural 2. Urban

Ce vârstă ai?

1) Sub 20 2) 20-24 3) 25-29 4) 30-34 5) 35-39 6) 40-49
7) 50-peste

Câţi ani de şcoală ai urmat (incluzând şi acest an), începând cu învăţământul primar?

1) 13 ani 2) 14 ani 3) 15 ani 4) 16 ani 5) 17 ani
6) 18 ani sau peste

Care este specializarea ta?

1.Marketing 2. Management 3. ECTS

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În prezent ai şi un loc de muncă?

1. Da, full-time 2. Da, part-time 3. Nu

Care este regiunea în care trăieşti acum?	**Care este regiunea în care ţi-ai petrecut cea mai mare parte a primilor 7 ani din viaţă?**
1. Moldova (fără Bucovina)	1. Moldova (fără Bucovina)
2. Bucovina	2. Bucovina
3. Muntenia	3. Muntenia
4. Oltenia	4. Oltenia
5. Banat	5. Banat
6. Transilvania	6. Transilvania
7. Crişana-Maramureş	7. Crişana-Maramureş
8. Dobrogea	8. Dobrogea

MULŢUMESC FOARTE MULT PENTRU COLABORARE!

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA G

Structura etnică a populaţiei României, pe provincii, la recensământul general al populaţiei din 29 decembrie 1930

PROVINCII	Provincii	Populaţie	Români	Unguri	Germani	Ruşi	Ucr. Rut. Huţ.	Sârbi Croaţi Slov.	Bulgari	Cehi Slovaci	Polonezi	Evrei	Greci	Armeni	Turci Găgăuzi	Tătari	Ţigani	Alte naţ. şi ned.
Total	România	14329740	11150065	1423482	635191	51141	66521	50309	59349	50778	16947	454080	23158	12183	26360	15581	240957	53621
	%	1,000	0,778	0,099	0,044	0,004	0,005	0,004	0,004	0,004	0,001	0,032	0,002	0,001	0,002	0,001	0,017	0,004
	Mold. 30	2433596	2185632	20964	8098	6997	1250	1068	1644	558	3202	158421	3784	1507	652	5	32194	7620
	Herţa	8454	6590	2	7	4	7	0	0	0	11	1801	0	0	0	0	12	20
	Mold.**	2425142	2179042	20962	8091	6993	1243	1068	1644	558	3191	156620	3784	1507	652	5	32182	7600
	Bucov 30	853009	379691	11881	75533	7948	248567	63	133	671	30580	92492	23	260	77	0	2164	2926
	Basarabia	2864402	1610757	829	81089	351912	314215	345	163726	540	8104	204858	2044	1509	98713	14	13518	12229
	Câmpulung	94816	58104	105	19109	482	6552	9	1	48	1730	7738	7	32	3	0	807	89
	Rădăuţi	160778	89002	10291	17857	1426	26160	1	8	86	2311	11508	1	19	8	0	352	1748
	Suceava	121327	96401	813	9991	1163	2090	6	24	57	3311	6677	2	97	9	0	606	80
	Bucov.***	376921	243507	11209	46957	3071	34802	16	33	191	7352	25923	10	148	20	0	1765	1917
	TOTAL	2802063	2422549	32171	55048	10064	36045	1084	1677	749	10543	182543	3794	1655	661	5	33947	9511
MOLDOVA	%	1,000	0,865	0,011	0,020	0,004	0,013	*	0,001	*	0,004	0,065	0,001	0,001	*	*	0,012	0,003
	Oltenia	1513175	1475265	2557	3442	713	46	1347	538	425	174	3305	629	185	596	0	22239	1714
	Muntenia	4029008	3761527	33806	20826	6841	777	3935	3664	2697	2644	86545	10809	5558	2256	22	71784	15317
	TOTAL	5542183	5236792	36363	24268	7554	823	5282	4202	3122	2818	89850	11438	5743	2852	22	94023	17031
VALAHIA	%	1,000	0,945	0,007	0,004	0,001	*	0,001	0,001	0,001	0,001	0,016	0,002	0,001	0,001	*	0,017	0,003
	Transilv.	3217988	1852719	934642	253426	3559	2153	668	886	9110	2291	78626	133	1041	101	3	75342	3288
TRANSILV.	Banat	939958	511083	97839	223167	1598	3892	40503	10012	14096	592	11248	27	14	171	3	17919	7794

	Criş.-Mar.	1390417	844078	320795	67259	2156	23575	2171	502	23580	483	88825	23	100	57	2	15895	916
	TOTAL	5548363	3207880	1353276	543852	7313	29620	43342	11400	46786	3366	178699	183	1155	329	8	109156	11998
	%	1,000	0,578	0,244	0,098	0,001	0,005	0,008	0,002	0,008	0,001	0,032	*	*	*	*	0,020	0,002
	Dobrog. 30	815475	360572	2194	12581	27426	96	962	185279	165	240	3795	9023	5370	157899	22092	11446	16335
	Caliacra	166911	37640	285	500	1000	43	198	70797	24	15	410	1027	1007	44772	4461	4578	154
	Durostor	211433	40088	237	58	216	20	163	72412	20	5	397	253	733	90609	2085	3037	1100
	TOTAL	437131	282844	1672	12023	26210	33	601	42070	121	220	2988	7743	3630	22518	15546	3831	15081
DOBROGEA	%	1,000	0,647	0,004	0,028	0,060	*	0,001	0,096	*	0,001	0,007	0,018	0,008	0,052	0,036	0,009	0,034

* = sub 0.001; ** fără Herţa; *** judeţele Câmpulung, Rădăuţi, Suceava (am exclus judeţele cedate: Cernăuţi, Storojineţ); ****fără Cadrilater;
Obs.: totalurile se referă la populaţia din teritoriile corespunzătoare teritoriilor de astăzi ale Romaniei, inclusiv pentru România; populaţia României Mari era de 18.057.028;
Prelucrare (A.N.O.) date statistice din *Recensământul general al populaţiei României din 29 decemvrie 1930*, vol. II: Neam, limbă maternă, religie, Institutul Central de Statistică, 1938
Huţ. = huţeni; Rut. = ruteni; Ucr. = ucraineni; Alte naţ. şi ned. = alte naţionalităţi şi nedeclarate;

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA H

Populaţia României după limba maternă, pe provincii, la recensământul din 29 decembrie 1930

PROVINCII	Regiuni	Populaţie	Română	Unga-ră	Ger-mană	Idiş	Ucrain. Ruteană	Sârbă Croată Slovenă	Rusă	Tătară Turcă	Bulgară	Ţigă-nească	Slovacă Cehă	Grea-că	Polo-neză	Ar-meană	Alte lb. şi ned.
Total	România	14329740	11380090	1552565	638129	261694	74837	47183	72703	42001	57345	89989	42430	18902	12818	5983	29729
	%	1,000	0,794	0,108	0,045	0,018	0,005	0,003	0,005	0,003	0,004	0,006	0,003	0,001	0,001	*	*
	Mold. 30	2433596	2250678	23894	8042	109654	4742	700	11286	635	1181	13598	249	2855	1984	855	3243
	Herţa	8454	6854	1	13	1553	5	0	8	0	0	0	0	0	0	0	20
	Mold.**	2425142	2243824	23893	8029	108101	4737	700	11278	635	1181	13598	249	2855	1984	855	3223
	Bucov 30	853009	350901	11860	93812	74288	280651	45	11236	75	114	232	481	13	28411	99	791
	Basarabia	2864402	1598573	747	80568	201278	331183	189	370112	101356	164551	6520	356	972	3862	448	3687
	Câmpulung	94816	58499	91	20876	5851	7292	4	370	4	1	59	33	3	1647	13	73
	Rădăuţi	160778	83906	10283	20125	9421	31315	1	3332	8	10	54	62	0	2207	5	49
	Suceava	121327	92816	804	11359	5220	6629	4	1181	6	29	55	43	1	3091	39	50
	Bucov.***	376921	235221	11178	52360	20492	45236	9	4883	18	40	168	138	4	6945	57	172
	TOTAL	2802063	2479045	35071	60389	128593	49973	709	16161	653	1221	13766	387	2859	8929	912	3395
MOLDOVA	%	1,000	0,885	0,013	0,022	0,046	0,018	*	0,006	*	*	0,005	*	0,001	0,003	*	0,001
	Oltenia	1513175	1493788	2255	3216	601	31	825	670	568	377	8506	184	482	88	146	1438
	Muntenia	4029008	3884670	32980	21817	19842	587	2938	10195	2088	3424	22886	1177	8701	1633	4684	11386
	TOTAL	5542183	5378458	35235	25033	20443	618	3763	10865	2656	3801	31392	1361	9183	1721	4830	12824
VALAHIA	%	1,000	0,970	0,006	0,005	0,004	*	0,001	0,002	*	0,001	0,006	*	0,002	*	0,001	0,002
	Transilv.	3217988	1873691	997653	246587	52008	1272	484	3337	89	820	29106	8066	69	1752	187	2867
TRANSILV.	Banat	939958	520041	105584	231062	757	3901	40077	1497	146	9870	8688	10945	13	171	5	7201

	Criş.-Mar.	1390417	839484	377475	63144	58510	19044	1798	1781	98	443	5859	21619	12	245	49	856
	TOTAL	5548363	3233216	1480712	540793	111275	24217	42359	6615	333	11133	43653	40630	94	2168	241	10924
	%	1,000	0,583	0,267	0,097	0,020	0,004	0,008	0,001	*	0,002	0,008	0,007	*	*	*	0,002
	Dobrog. 30	815475	369110	2077	12439	1816	74	668	40867	183018	183593	5620	64	7744	119	4904	3362
	Caliacra	166911	38049	287	474	217	27	174	986	50525	70900	3213	7	824	9	980	239
	Durostor	211433	41690	243	51	216	18	142	819	94134	71503	1229	5	154	2	690	537
	TOTAL****	437131	289371	1547	11914	1383	29	352	39062	38359	41190	1178	52	6766	108	3234	2586
DOBROGEA	%	1,000	0,662	0,004	0,027	0,003	*	0,001	0,089	0,088	0,094	0,003	*	0,015	*	0,007	0,006

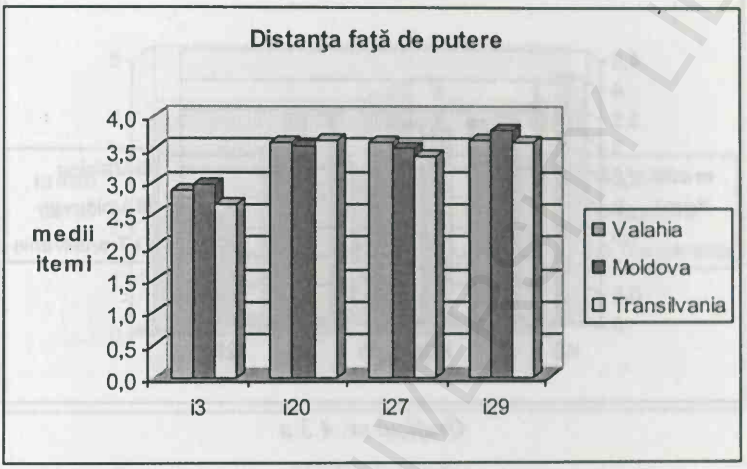
* = sub 0.001; ** fără Covurlui şi Herţa; *** judeţele Câmpulung, Rădăuţi, Suceava (am exclus judeţele cedate: Cernăuţi, Storojineţ); ****fără Cadrilater;

Obs.: totalurile se referă la populaţia din teritoriile corespunzătoare teritoriilor de astăzi ale Romaniei, inclusiv pentru România; populaţia României Mari era de 18.057.028;

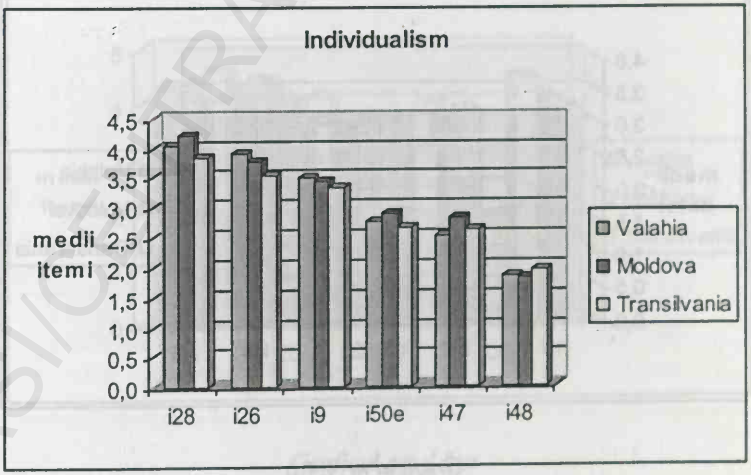
Prelucrare [A.N.O.] date statistice din *Recensământul general al populaţiei României din 29 decemvrie 1930*, vol. II: Neam, limbă maternă, religie, Institutul Central de Statistică, 1938

Alte lb. şi ned. = alte limbi şi nedeclarate;

BCU Cluj / Central University Library

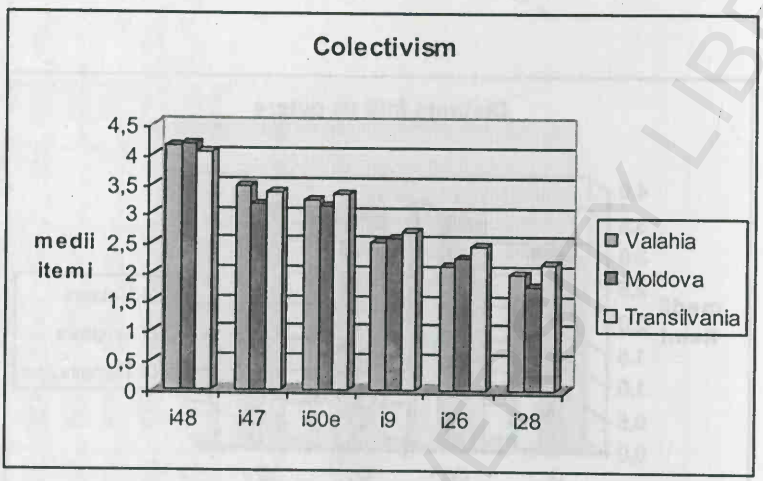


Graficul nr. 4.1.a

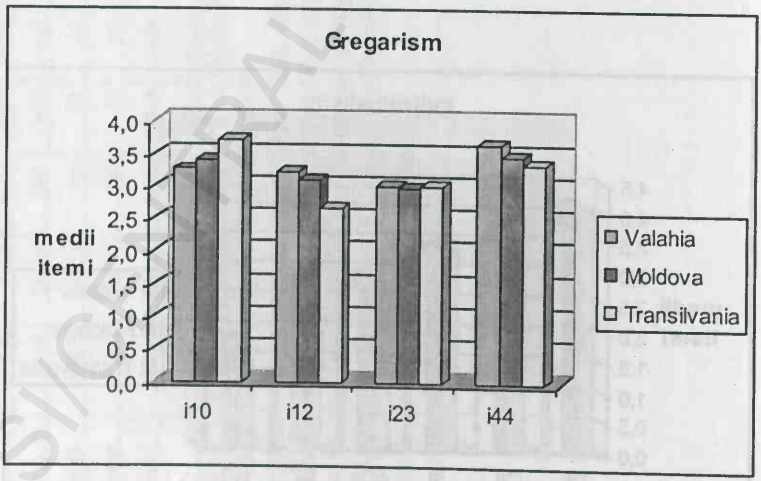


Graficul nr. 4.2.a

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

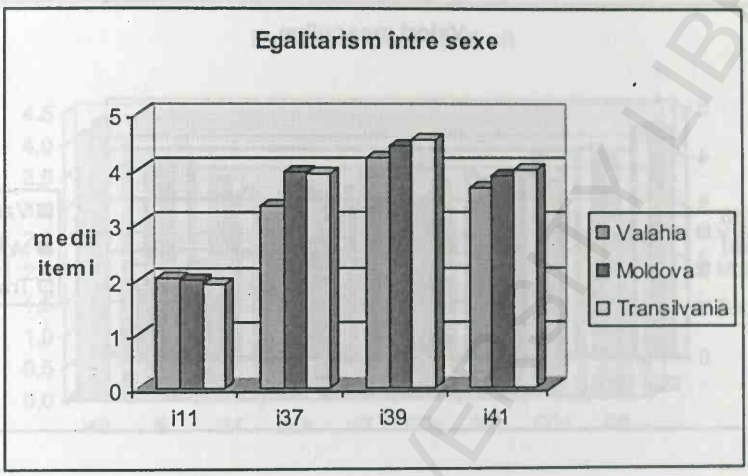


Graficul nr. 4.3.a

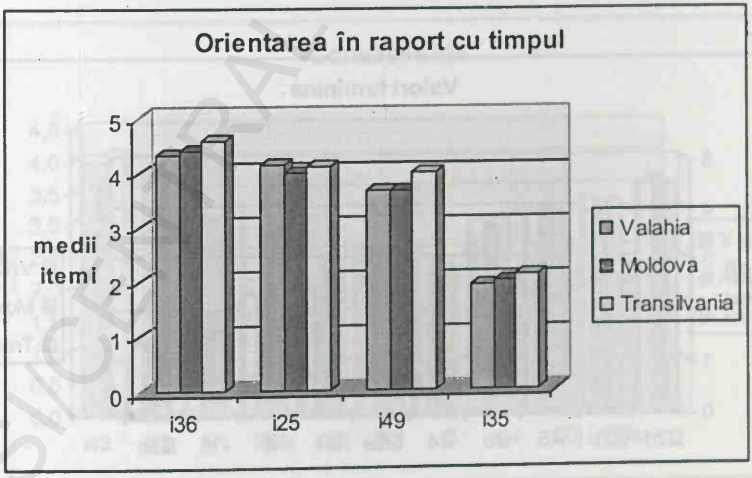


Graficul nr.4.4.a

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

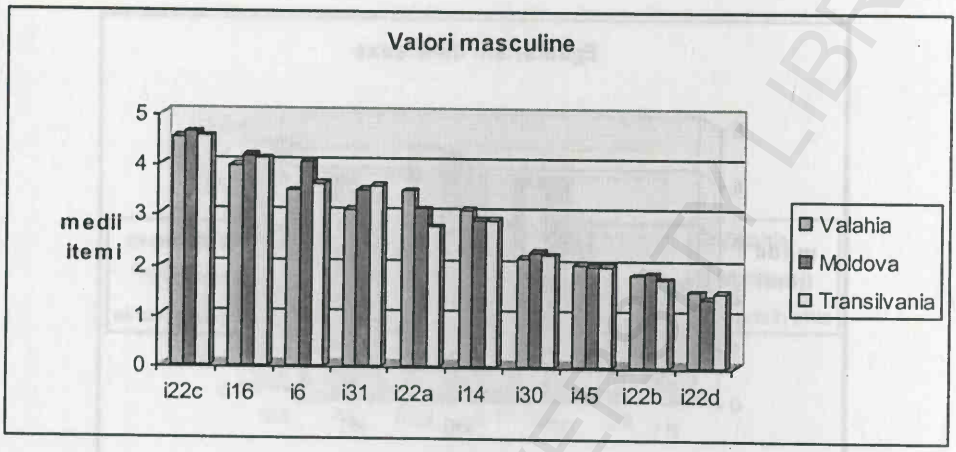


Graficul nr.4.5.a

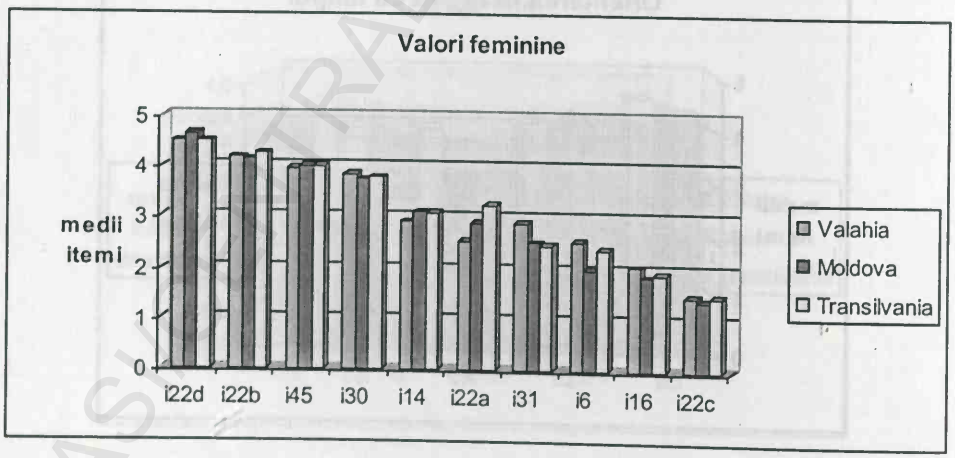


Graficul nr. 4.6.a

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

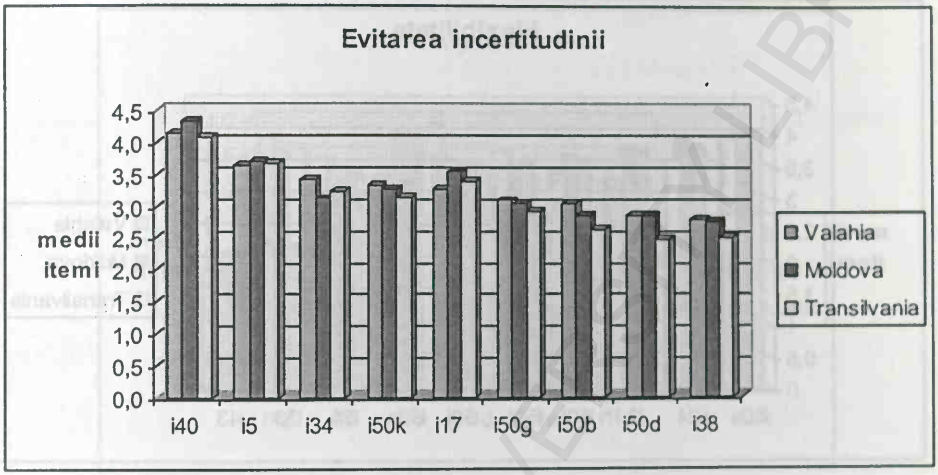


Graficul nr. 4.7.a

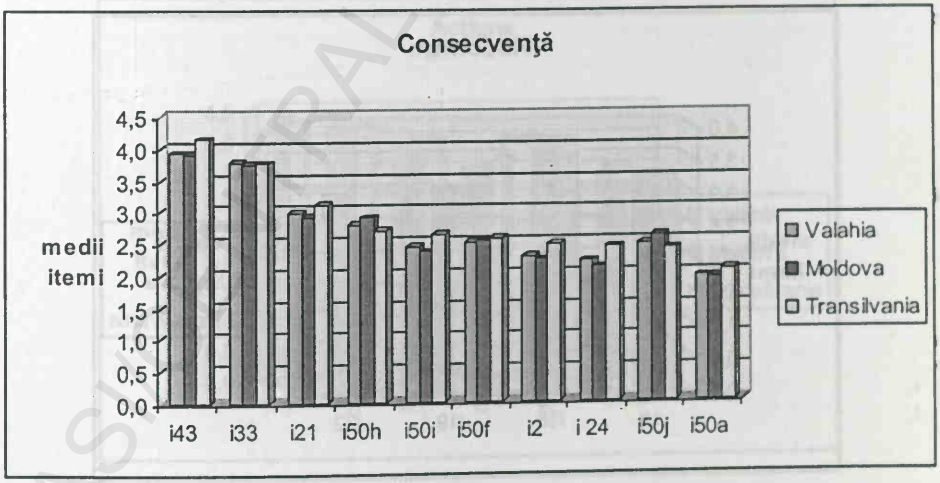


Graficul nr. 4.8.a

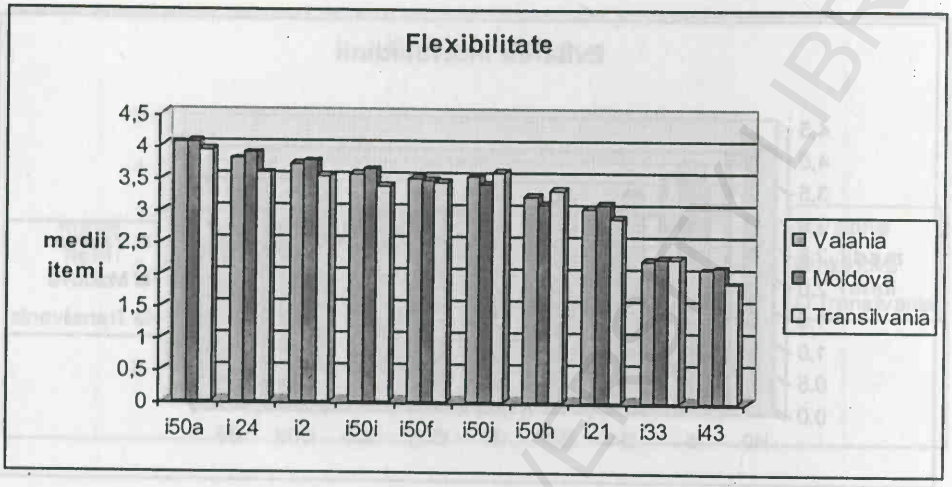
BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



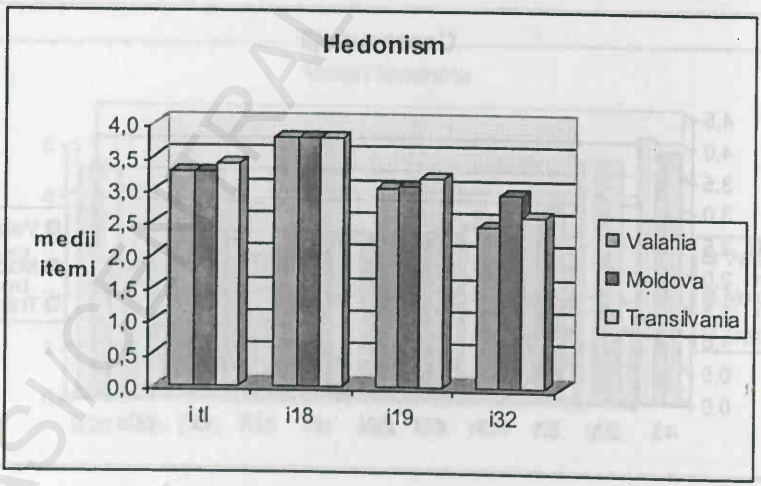
Graficul nr. 4.9.a



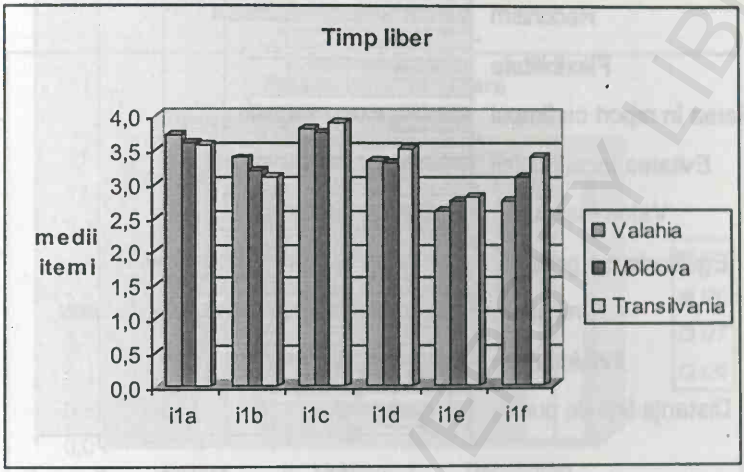
Graficul nr.4.10.a



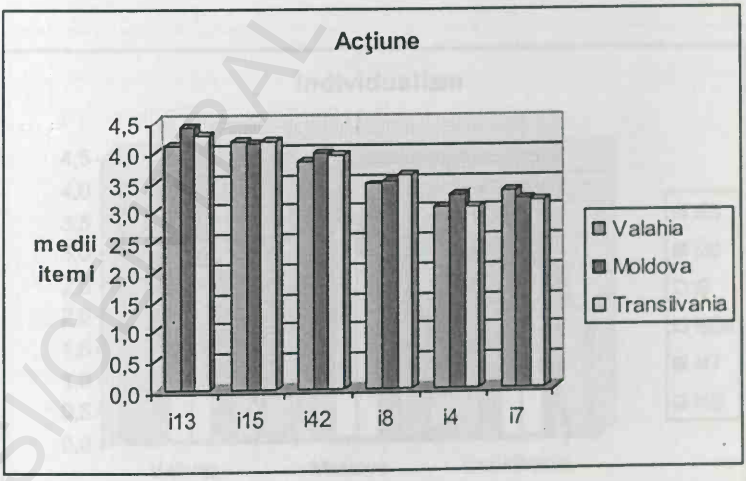
Graficul nr.4.11.a



Graficul nr.4.12.a

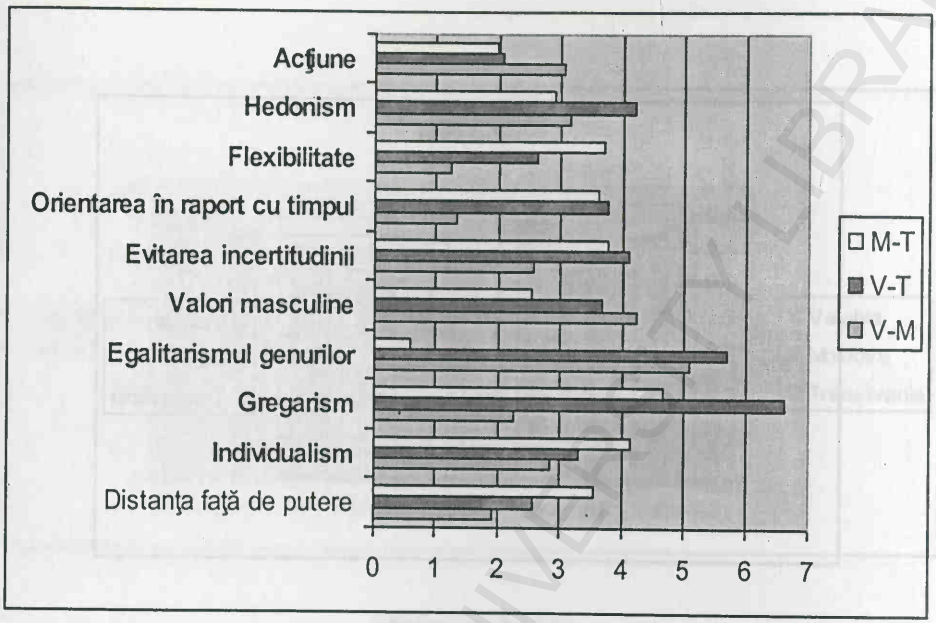


Graficul nr.4.13.a



Graficul nr.4.14.a

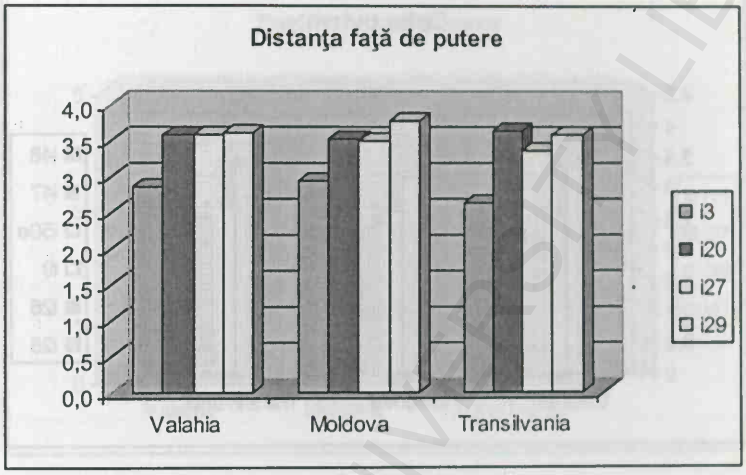
BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



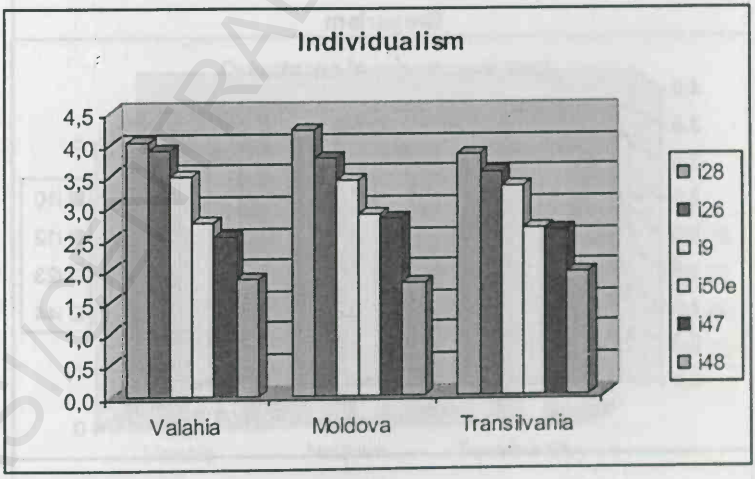
Graficul nr.4.15

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ANEXA I2 – **Dimensiuni culturale regionale (grupare pe provincii)**

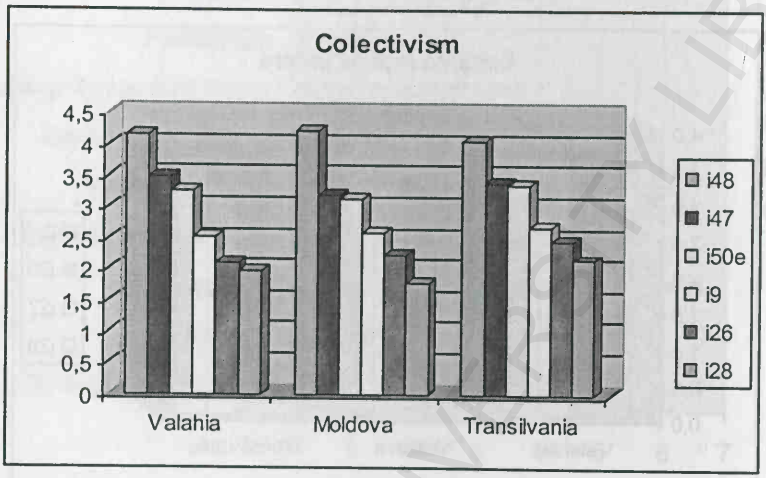


Graficul nr. 4.1.b

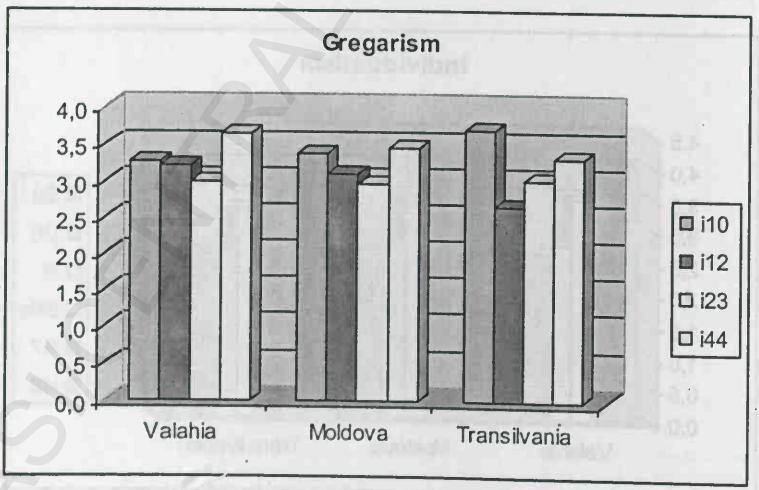


Graficul nr.4.2.b

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

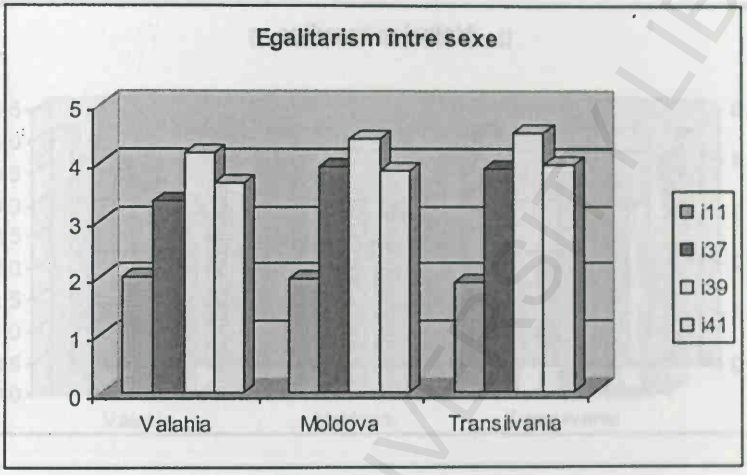


Graficul nr. 4.3.b

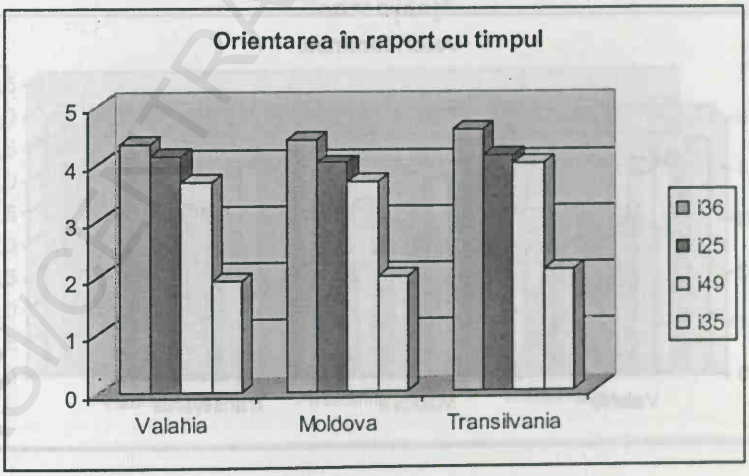


Graficul nr. 4.4.b

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

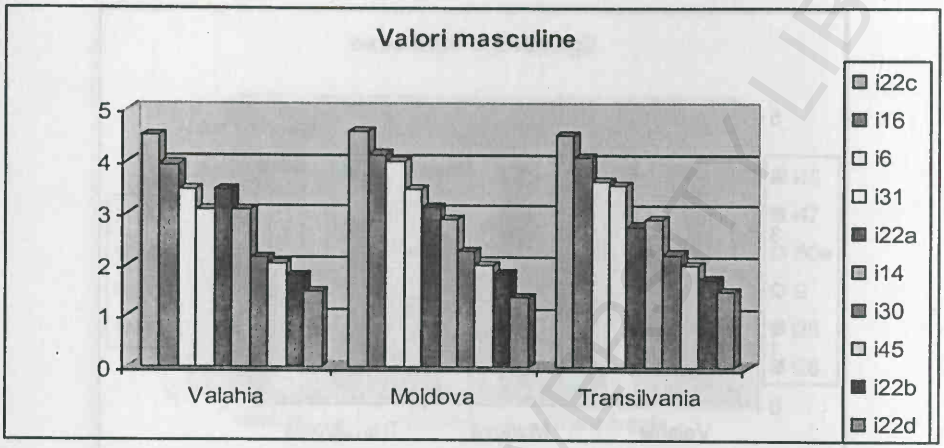


Graficul nr. 4.5.b

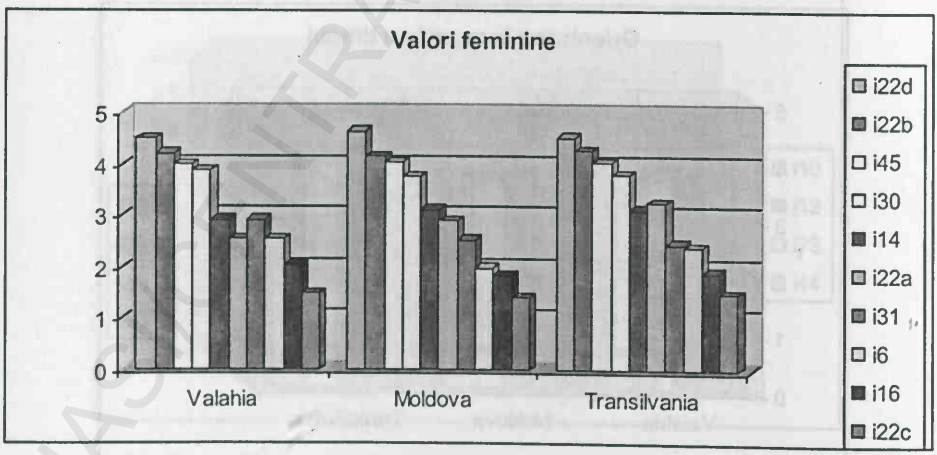


Graficul nr. 4.6.b

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

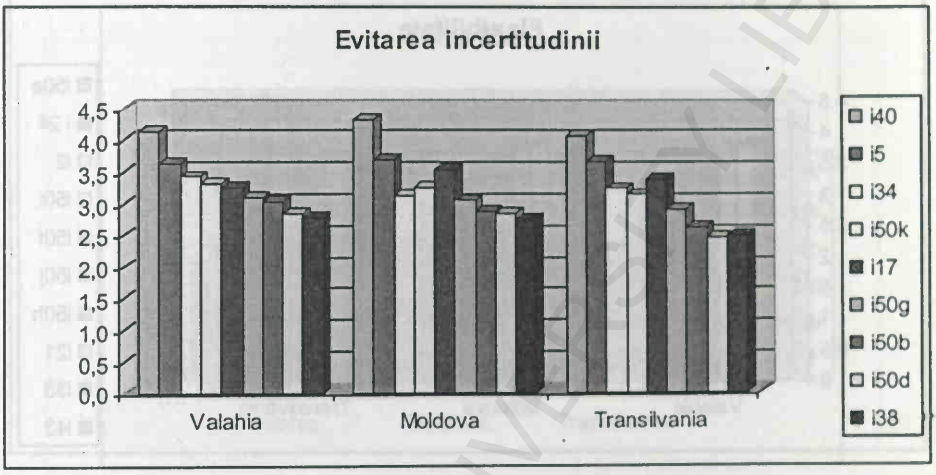


Graficul nr. 4.7.b

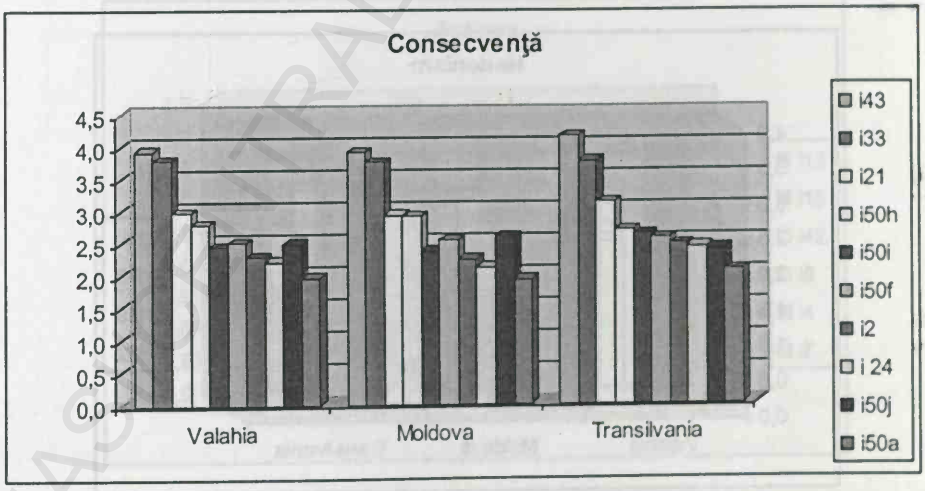


Graficul nr. 4.8.b

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

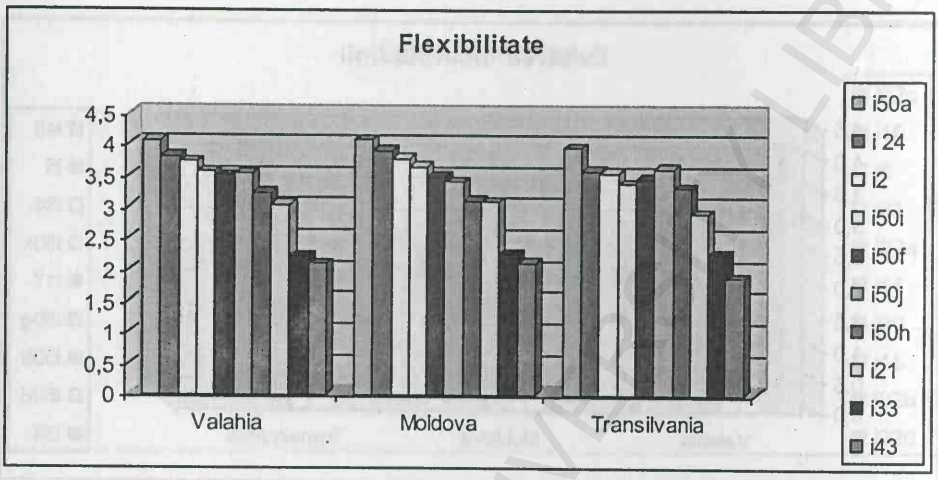


Graficul nr. 4.9.b

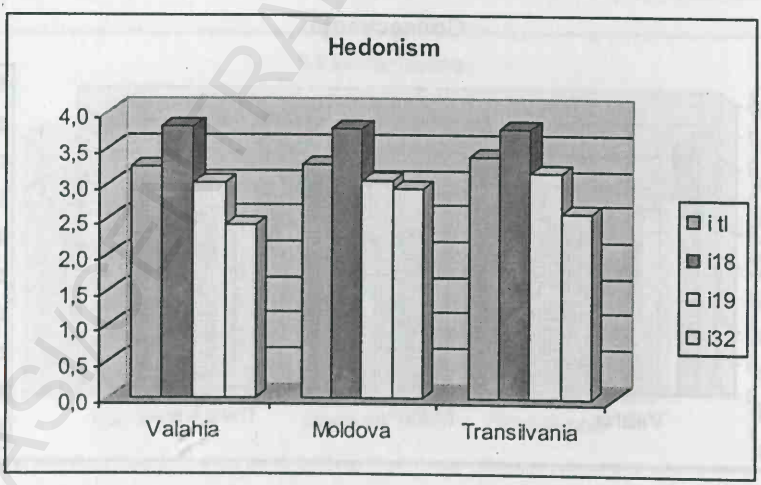


Graficul nr.4.10.b

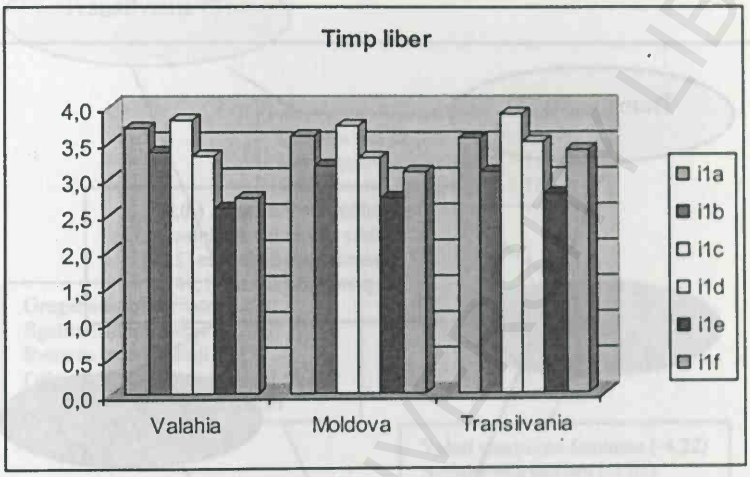
BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



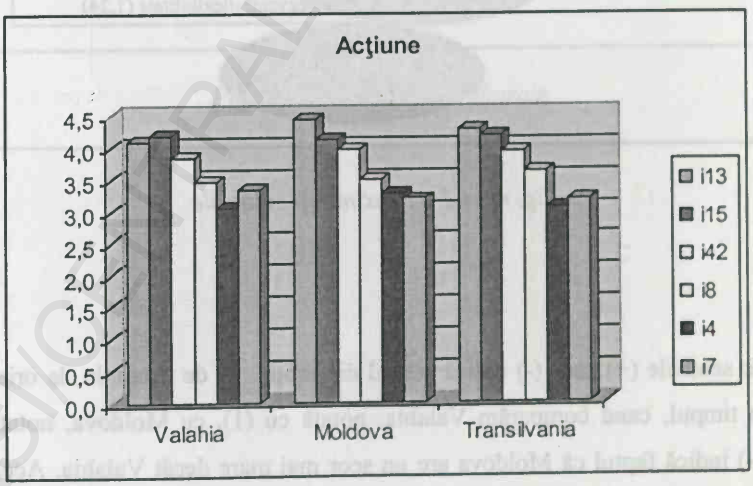
Graficul nr.4.11.b



Graficul nr.4.12.b



Graficul nr.4.13.b



Graficulnr.4.14.b

ANEXA J – Proximitate şi distanţă culturală

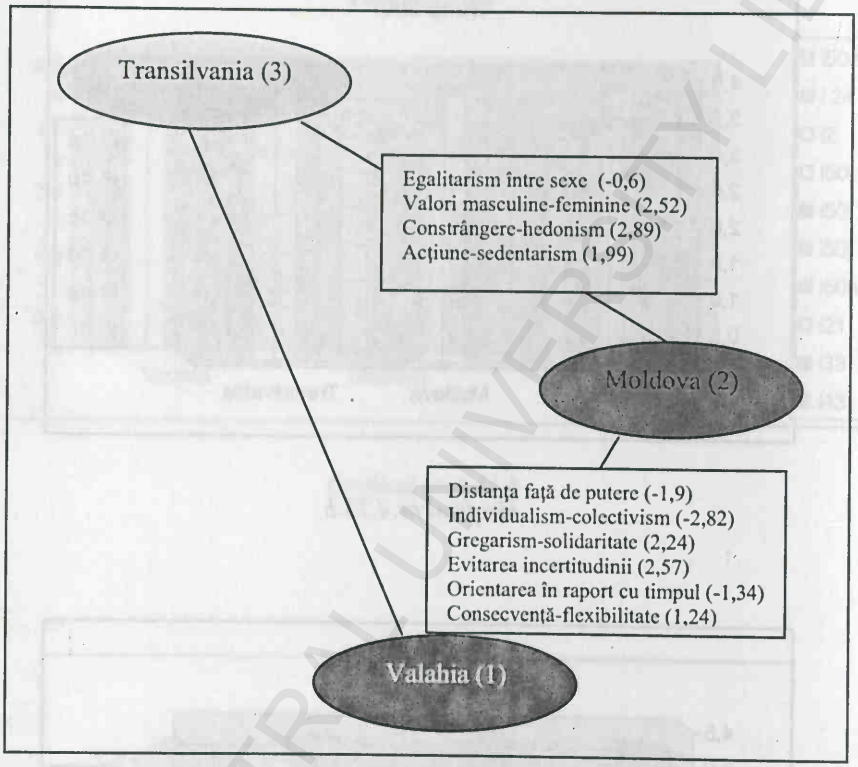


Fig. nr. 4.2 – Proximităţi culturale

Notă: semnele (+) sau (-) indică sensul diferenţei – de exemplu, la orientarea în raport cu timpul, cand comparăm Valahia, notată cu (1), cu Moldova, notată cu (2), semnul (-) indică faptul că Moldova are un scor mai mare decât Valahia. Acelaşi lucru este valabil şi pentru figura de mai jos.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

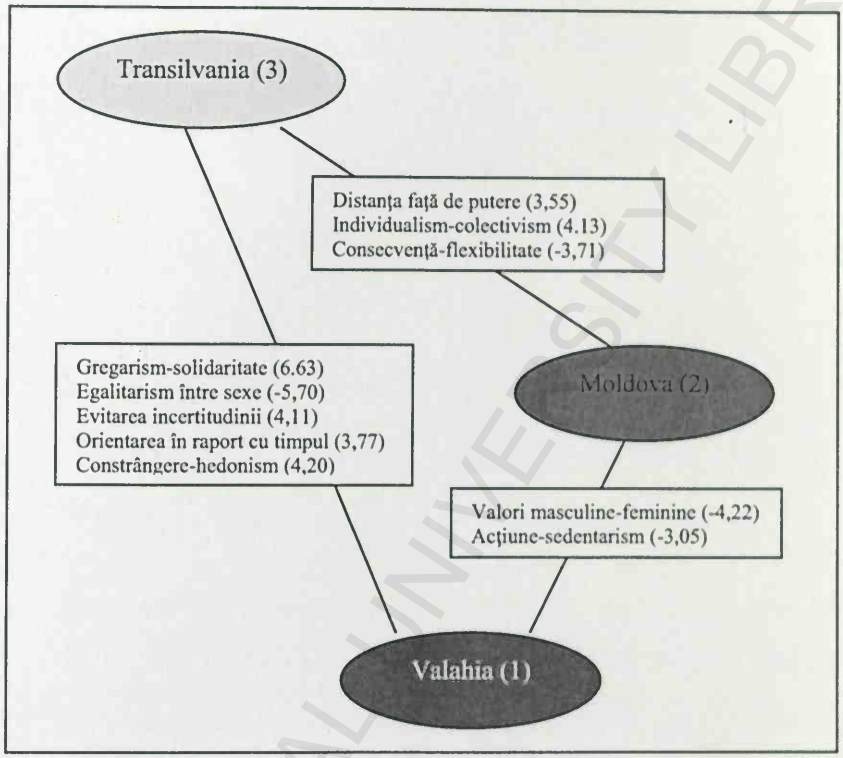


Fig. nr.4.3 – Distanţe culturale

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

TIPARUL EXECUTAT LA
IMPRIMERIA EDITURII UNIVERSITĂȚII
„ALEXANDRU IOAN CUZA" DIN IAȘI
700109 Iași, Pinului 1A, tel./fax 0232 314947
Apărut: 2014
Comanda: 328

Informații și comenzi:
www.editura.uaic.ro
editura@uaic.ro

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

+ VALOARE

Diversitate culturală în management

O abordare interregională

ANGELICA-NICOLETA ONEA

Lucrarea ne introduce într-un context particular al demersurilor interculturale, cel al valorizării diferenţelor culturale în managementul organizaţiei, cu repere în cultura regională din România. Cercetarea realizată ajunge la clarificări utile în abordarea interculturală a relaţiei dintre specificitatea culturală şi managementul organizaţiei. Ea propune reconstrucţii şi dezvoltări conceptuale şi metodologice de valoare pentru rezolvarea unor probleme interculturale netipice sau care ies prin ceva din normalitatea care a adus un anume gen de abordare şi rezolvare devenit acum clasic, dar neacoperind satisfăcător unele fizionomii culturale diferite prin ceva anume faţă de altele, fie ele şi situate într-o majoritate covârşitoare.

Prof. univ. dr. Dumitru Zaiţ

9 786067 140576

www.editura.uaic.ro

Editura Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" Iaşi

BCU IASI CENTRUL DE RESURSE LIBRARY